

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

YYRITS15

2016

Hanna Hiitela

# YHTEISTYÖLLÄ KOHTI PAREMPAA ASIAKASKOKEMUSTA

– case Vakka-Suomen osuuspankkien suunnitteluryhmä

Hanna Hiitelä

# YHTEISTYÖLLÄ KOHTI PAREMPAA ASIAKASKOKEMUSTA

- case Vakka-Suomen osuuspankkien suunnitteluryhmä

Tämä opinnäytetyö tutkii miten pankkirajat ylittävällä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella voidaan tukea yksittäisten osuuspankkien toimintaa haasteellisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää Vakka-Suomen osuuspankkien suunnitteluryhmän yhteistyötä työyhteisö- ja asiakaskokemuksen näkökulmista.

Toimintatutkimuksella haluttiin lisätä ymmärrystä yhteistyöstä eri toimijoiden välille. Tietoa kerättiin verkoston pankeista kyselyillä ja asiantuntijahaastatteluilla. Tekemällä useampia tutkimuksia saatiin tarkempaa tietoa verkoston nykytilasta ja kehitysmahdollisuuksista.

Tutkimustulokset osoittavat, että yhteistyöstä on ollut hyötyä. Tulosten mukaan yhteistyöhön osallistuneet henkilöt ovat aktiivisempia pankkirajat ylittävässä vuorovaikutuksessa, kuin toiminnan ulkopuolelle jääneet. Opintopiirien tapaamisiin ja yhteisiin koulutuksiin osallistutaan mieluummin, kuin muualla järjestettäviin koulutuksiin. Tuloksissa saatiin selville myös vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia kasvattaa yhteistyötä.

Toiminnassa on nykyisellään jo paljon hyvää, mikä pitää pyrkiä säilyttämään. Kehitysehdotuksissa korostuvat liiketoimintaa ohjaavat perusasiat: strategia, visio ja tavoitteet. Tarvitaan enemmän aktiivisuutta, positiivista vuorovaikutusta ja tapaamisia, jotta verkoston luottamus voitaisiin viedä seuraavalle tasolle.

## ASIASANAT:

Asiakaskokemus, asiakasymmärrys, yhteistyö, vuorovaikutus

Hanna Hiitelä

## TOWARDS BETTER CUSTOMER EXPERIENCE WITH COOPERATION

- case study of OP cooperative member banks in Vakka-Suomi region

This thesis studies how OP member banks can support each other with cross-border cooperation and interaction while the financial environment is going through significant changes. The aim of this study was to research and develop cooperation of member banks in the Vakka-Suomi region from work and customer experience perspectives.

One of the objectives of this action research was to increase understanding among different actors of the network. Empirical data of this study was collected by questionnaires and expert interviews as research methods. When two research approaches were combined, the knowledge about the current situation and development opportunities became more accurate.

The research results indicate that the personnel involved in the cooperation have been more active in interaction across the member banks. The study group meetings and joint courses of the network have been more popular among the personnel than those offered outside the Vakka-Suomi region. Research results revealed positive aspects worth keeping as well as opportunities to foster the cooperation.

Strategic planning, shared vision and objectives are the fundamentals that guide the development propositions made in the conclusions. More activeness, positively deviant interaction and frequent meetings are needed to take the network's trust to a next level.

### KEYWORDS:

Customer experience, customer understanding, cooperation, interaction

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 MUUTTUVA FINANSSIALA</b>	<b>8</b>
2.1 Finanssiala toimintaympäristönä Suomessa	8
2.2 Osuuskassasta monialaiseksi palveluyritykseksi	9
2.3 Muutosten aikakausi	11
2.4 Tulevaisuuden asiakas	14
2.5 Digitaalisuus osana pankkitoimintaa	15
<b>3 PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN</b>	<b>17</b>
3.1 Palvelujen tuottamisesta kokemusten luomiseen	17
3.2 Asiakastiedon hyödyntäminen	19
3.3 Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen	20
3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen	23
<b>4 VERKOSTOT LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ</b>	<b>25</b>
4.1 Verkostojen merkitys	25
4.2 Yksiköiden välinen yhteistyö	27
<b>5 POSITIIVINEN VUOROVAIKUTUS</b>	<b>28</b>
5.1 Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus	29
5.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen	33
5.3 Positiiviset tunteet	34
5.4 Osaamisen johtaminen	37
<b>6 VAKKA-SUOMEN OSUUSPANKKIEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN</b>	<b>39</b>
6.1 Aiemmat tutkimukset	41
6.2 Henkilöstökysely	43
6.3 Yhteenveto kyselyn vastauksista	43
6.4 Asiantuntijahaastattelut	48
6.5 Yhteenveto asiantuntijahaastatteluista	50
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>52</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>57</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Sähköpostikysely maksuliikepiirille
- Liite 2. Henkilöstökysely SURY:n pankeille
- Liite 3. Haastattelurunko
- Liite 4. Taulukko 1. Asiantuntijahaastatteluiden alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaukset

## KUVIOT

Kuvio 1. Osaamistarpeet henkilökunnan näkökulmasta. (FK 2015b, 5.)	13
Kuvio 2. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. (Fischer& Vainio 2014,12.)	22
Kuvio 3. Positiivinen ilmapiiri. (Fischer 2014.)	31
Kuvio 4. Ikärakenne SURY:n pankeissa	44
Kuvio 5. Vastaajien kiinnostus havainnointiin toisessa pankissa	46

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tutkii yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä pankin toiminnassa. Yhteistyöhön kannustavat haasteellinen taloustilanne, pankkisääntelyn kiristyminen, asiakkaiden kasvavat odotukset ja muuttuva toimintaympäristö. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten jo olemassa olevaa Vakka-Suomen alueen osuuspankkien yhteistyöverkostoa voitaisiin kehittää. Oletuksena on, että yhteistyöhön panostamalla voidaan vaikuttaa myönteisesti sekä yksilöiden työyhteisökokemukseen että asiakaskokemusten laatuun yhteistyöpankeissa.

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä tulee huomioida, että palvelujen tuottamisesta on siirrytty kokemusten luomiseen. Tämä muutos koskee myös finanssipalveluita. Kilpailtaessa kokemuksella on asiakaskokemukseen panostettava kaikissa pankin palvelukanavissa.

Työn teoriaosuus koostuu palveluliiketoiminnan ja verkostojen kehittämisen ja positiivisen vuorovaikutuksen teorioista. Työn toimeksiantajana on Vakka-Suomen osuuspankkien yhteistyöverkosto. Suunnitteluryhmän (SURY:n) muodostavat seitsemän itsenäistä osuuspankkia, jotka kaikki toimivat Varsinais-Suomen Op-liiton alaisuudessa: Karjala, Lokalahti, Lounaisrannikko, Merimasku, Mynämäki-Nousiainen, Rymättylä ja Taivassalo. Vuorovaikutusta ja verkostoitumista pankkien keskuudessa mahdollistavat yhteiset koulutukset sekä toimitusjohtajien ja opintopiirien tapaamiset. SURY:n toimintaa erillisenä verkostona ei ole aikaisemmin tutkittu tai arvioitu. Verkoston toimintaa tulisi aktiivisesti kehittää vastaamaan paremmin muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin.

SURY:n opintopiirit ovat vuodesta 2013 lähtien tavanneet keskimäärin kahdesti vuodessa. Tapaamisissa on käsitelty maksuliike-, rahoitus- ja sijoitusasioita. Tapaamisten tavoitteena on jakaa kokemuksia, osaamista ja onnistumisia pankkien kesken ja samalla yhdessä etsiä ratkaisuja ajankohtaisiin ongelmiin.

Keväällä 2016 maksuliikkeen opintopiirille tehtiin kyselytutkimus verkoston nykytilasta osana Turun ammattikorkeakoulun asiakas- ja verkostajohtamisen opintojaksoa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää opintopiiritöiminnan nykytila ja kerätä samalla kehitysehdotuksia ja palautetta. Jo verraten suppeassa tutkimuksessa selvisi, että maksuliikepiirin tapauksessa erityisesti vuorovaikutuksessa olisi kehitettävää. Toisena

huomiona opintopiiritoiminnan säännöt ja työnjako koettiin epäselviksi. Tutkimustulosten perusteella heräsi epäily, että tehdyt huomiot koskettavat laajuudessaan mahdollisesti koko SURY:n toimintaa. Näin syntyi ajatus kehittävässä hengessä toteutettavasta jatkotutkimuksesta, johon koko henkilöstön olisi mahdollisuus osallistua. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tavoitteiden perusteella toimintatutkimus, jonka käsittävät toukokuussa 2016 toteutettu maksuliikepiirin arviointi, elokuussa 2016 toteutettu henkilöstökysely ja lokakuussa 2016 tehdyt asiantuntijahaastattelut.

Tulevaisuuden kilpailukyky ja liiketoiminnassa menestyminen eivät ole pienille pankeille itsestäänselvyksiä. Koostaan huolimatta jokaisella yrityksellä on mahdollisuus kehittää toimintaansa ja aikaansaada kasvua. Tämä vaatii määrätietoista strategiatyötä, suunnitelmallisuutta sekä yhteistyötä yli rajojen asiakkaat ja verkostot mukaan lukien. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää SURY:n yhteistyötä parempaan ja liiketoiminnallisesti merkittävämpään suuntaan ja siten myötävaikuttaa työyhteisö- ja asiakaskokemusten laatuun verkoston pankeissa.

Pankkien sisäinen organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutuksen tapa vaikuttavat siihen, minkälaisia asiakaskokemuksia pankit luovat. Yhteistyö mahdollistaa työntekijöiden välisen verkostoitumisen pankkirajoista riippumatta ja tuo merkitystä työhön. Yhteistyö luo yhteisöllisyyden tunnetta pankkien keskuuteen ja mahdollistaa osaamisen, kokemusten ja ideoiden jakamisen. Positiivisten vaikutusten myötä yhteistyö tuo merkitystä jokaisen työhön tehtävänkuvasta riippumatta. Yhteistyöhön panostamalla aikaansaataisiin asiakasläheisyyttä ja pysyvämpiä asiakassuhteita pankeille.

Työtä ohjaamaan asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten suunnitteluryhmän toimintaa voitaisiin kehittää?
- Miten suunnitteluryhmän vuorovaikutusta voitaisiin kehittää?

Opinnäytetyön ensimmäinen osa esittelee toimialan tämänhetkistä tilannetta. Toisessa osassa esitellään työn teoreettinen viitekehys, jonka merkittävimpana lähteenä on käytetty Merja Fischerin ja Satu Vainion kirjaa Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Työn empiirisessä osassa paneudutaan toimintatutkimukseen, jonka käsittävät maksuliikepiirin kysely, henkilöstökysely ja asiantuntijahaastattelut. Johtopäätöksissä analysoidaan tutkimustuloksia ja annetaan kehitysideoita, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää ja verkoston vuorovaikutusta parantaa.

## 2 MUUTTUVA FINANSSIALA

### 2.1 Finanssiala toimintaympäristönä Suomessa

Finanssialan toimijat Suomessa tarjoavat pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Toimialan merkitys on paitsi yhteiskunnan, myös kansantalouden kannalta keskeinen. Pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut mahdollistavat yritystoimintaa, yksittäisten kuluttajien toimintaa ja vaikuttavat Suomen kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla. Suomessa on viime vuosina ollut nähtävissä voimakasta toimialaliukumaa, kun pankit ja vakuutusyhtiöt ovat tiivistäneet yhteistyötään ja yhdistäneet liiketoimintojaan. Finanssialan toimijoita ovat finanssikonsernit, jotka ovat usein pörssiyrityksiä joiden toiminnan ytimenä on talletuspankki. (FK 2016a.)

Finanssikonserniin voi talletuspankin lisäksi kuulua muita yhtiöitä, kuten rahastoyhtiö, rahoitusyhtiö, henkivakuutusyhtiö ja vahinkovakuutusyhtiö. Pankeilla on yhteiskunnallisesti vastuullinen tehtävä rahoituksen välityksessä rahoitusmarkkinoilla. Pankit myöntävät asiakkailleen luottoja, vastaanottavat talletuksia ja huolehtivat asiakkaiden sijoituksista, varallisuudesta ja maksujenvälityksestä. Suomessa pankkitoimintaa säätelee laki luottolaitostoiminnasta. Pankkitoimintaa ja pankkien vakavaraisuutta valvovat yhdessä Finanssivalvonta ja Euroopan Keskuspankki. Finanssikriisin seurauksena alan sääntely on kiristynyt huomattavasti ja tämä vaikuttaa olennaisesti pankkien ja myös asiakkaiden toimintaedellytyksiin. Kiristyvän sääntelyn vaikutusten arviointi ja huomiointi liiketoiminnassa on tärkeä osa pankkitoiminnan suunnittelua ja riskinhallintaa. Suomessa toimii kotimaisia talletuspankkeja, ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeitä ja tytäryhtiöitä sekä investointipankkeja. (FK 2016b.)

Finanssiala kärsii parhaillaan heikosta talouskasvusta ja haasteellisesta markkinaympäristöstä. Suomessa pankkisektorin tulokset vuonna 2015 säilyivät siitä huolimatta hyvällä tasolla ja vakavaraisuusluvut jopa vahvistuivat. Matala korkotaso, kiristynyt sääntely, digitalisaatio ja heikko kansantaloudenkehitys ovat asioita, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön parhaillaan. Pankit yrittävät sopeutua muutoksiin vähentämällä henkilöstöä ja konttoreita, tekemällä yritysjärjestelyitä ja uudistamalla liiketoimintamallejaan. Perinteisten pankkialan toimijoiden tulisi pyrkiä nyt kirkastamaan



visionsa tulevaisuuden liiketoiminnastaan ja hioa strategiaansa ja liiketoimintamallejaan kilpailukykyisemmäksi. (FK 2015a.)

Vuoden 2015 lopussa Suomessa toimi yhteensä 281 luottolaitosta. Tähän lukuun on laskettu mukaan talletuspankit ja muut luottolaitokset. Muilla luottolaitoksilla tarkoitetaan tässä sellaisia luottolaitoksia, jotka eivät ota vastaan talletuksia, esim. rahoitusyhtiöt, luottokorttiyhtiöt, kiinnitysluottopankit ja Kuntarahoitus Oyj. Suomalaiset pankkikonsernit työllistivät vuoden 2015 lopussa yhteensä 27 044 henkilöä, luku oli noin 80 henkilöä enemmän kuin edellisenä vuonna. Ulkomaisten talletuspankkien Suomessa toimivissa sivuliikkeissä työskenteli yhteensä 1 241 henkilöä, noin 20 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin. Suomalaisilla pankkikonserneilla oli vuoden 2015 lopussa yhteensä 1 039 konttoria Suomessa eli 89 konttoria vähemmän kuin vuonna 2014. Samaan aikaan ulkomaisten talletuspankkien sivuliikkeillä oli 73 konttoria Suomessa. (FK 2015a.) Lukujen perusteella voidaan todeta, että finanssialan työllistävä vaikutus on merkittävä. Vaikka työn luonne muuttuu, ei se ainakaan välittömästi tarkoita, että toimialan työpaikat olisivat katoamassa konttorien vähenemisen myötä.

## 2.2 Osuuskassasta monialaiseksi palveluyritykseksi

OP:lla on pitkä historia ja kasvu Suomen suurimmaksi finanssiryhmäksi on ollut monivaiheinen. Osuuspankkien toiminnan lasketaan alkaneeksi 14.5.1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustettiin. Ensimmäiset paikalliset osuuskassat perustettiin samana vuonna ja ensimmäiset luotot myönnettiin heti seuraavana vuonna. Osuuskassojen toiminta vakiintui Suomessa 1920-luvulla ja ne saivat oikeuden ottaa talletuksia vastaan jäsentensä lisäksi myös muulta yleisöltä. Ensimmäisen ulkomaanlainansa OKO otti vuonna 1930 Ranskan pääomamarkkinoilta. Vuonna 1933 osuuskassajärjestön keskinäinen vastuu toteutui, kun Osuuskassojen vakuusrahasto aloitti toimintansa. Sodanjälkeinen jälleenrakentaminen sai aikaan luottojen ja talletusten määrissä kasvua. Tapahtui Suomen pankkihistorian nopein markkinaosuuksien muutos, jonka myötä osuuskassat nousivat vanhojen pankkiryhmittymien rinnalle. (OP 2016a.)

Osuuskassat syntyivät alun perin selkeästi maaseudulla, mutta 1950-luvulla painopiste siirtyi asiakaskunnan muuttoliikkeen mukana myös kaupunkeihin. Pankkilakien muutoksen myötä 1970-luvulla osuuskassat saivat liikepankkien kanssa tasaveroisen

aseman ja niistä tuli osuuspankkeja. Samaan aikaan käyttöön otettiin tyyllitelty prosenttimerkki, joka muistuttaa jo hyvin paljon nykyistä OP:n logoa. 1980-luvun puolivälissä osuuspankkien markkinaosuus oli noussut jo 25 prosenttiin. Vuonna 1989 OKO:sta tuli pörssiyhtiö ja se sai 60 000 uutta omistajaa järjestetyssä yleisöannissa listautuessaan Helsingin arvopaperipörssiin. 1990-luvun alussa pankkitoiminta Suomessa oli kriisissä, mutta vaikeuksista huolimatta osuuspankkiryhmä selviytyi ja nousi vuonna 1991 suurimmaksi pankkiryhmäksi. Jo vuonna 1996 perustettiin osuuspankin verkkopalvelu, joka oli Euroopan ensimmäinen ja toinen koko maailmassa. (OP 2016a.)

2000-luku oli Suomessa voimakasta kasvun aikaa ja pankkiryhmä muuttui finanssiryhmäksi. Vuonna 2005 pankki- ja vakuutuspalvelut saatiin yhtiöön Pohjola-Yhtymän hankinnan myötä. Pohjolan historia oli alkanut jo vuonna 1891 nimellä Palovakuutus- Osakeyhtiö Pohjola. Vuonna 2012 ryhmän liiketoimintaa laajennettiin jälleen, kun perustettiin päiväkirurginen ortopedisien sairauksien tutkimukseen ja hoitoon erikoistuva Omasairaala. Vuonna 2014 OP-Pohjola teki julkisen tarjouksen kaikista Pohjolan osakkeista ja kertoi samalla aikeistaan palata kokonaan asiakasomisteiseksi yhtiöksi. Samaan aikaan nimi muutettiin OP:ksi. Nyt vuonna 2016 ryhmän muodostavat itsenäiset osuuspankit ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytäryhtiöineen. (OP 2016a.)

Järjestäytynyttä alueellista yhteistoimintaa osuuskassojen välillä on ollut jo 1920-luvulla kun paikalliset osuuskassaliitot pyrkivät kehittämään toimialueittensa maataloutta. Liitot toimivat vain yhden tai kahden kunnan alueella. Jo vuonna 1927 Varsinais-Suomen piirissä tehtiin alustava päätös maakunnallisen liiton perustamisesta, mutta koska se ei saanut keskuksen kannatusta, jouduttiin Varsinais-Suomessa tyytymään epävirallisiin neuvottelu- ja valistustilaisuuksiin. (Osuuspankkien keskusliitto 1979, 89–93.)

Liittojen toimintaa organisoitiin uudelleen vasta vuonna 1934 jolloin syntyivät maakunnalliset liitot. Varsinais-Suomen Osuuskassojen Liitto ry perustettiin 23.11.1934. Tuolloin toiminnan tavoitteena oli mm. toimihenkilöiden aatteellinen ja käytännöllinen kasvattaminen, toiminnan yhdenmukaistaminen, neuvontatyön tehostaminen, mainostyön järjestäminen ja tilintarkastuksen tehostaminen. Lisäksi piirin osuuskassojen kesken pyrittiin parantamaan osuuskassojen yleistä hoitoa ja kannattavuutta. (Osuuspankkien keskusliitto 1979, 89–93.)

Nykyään OP-liitot ovat jäsenosuuspankkien alueellisia yhteistyöelimiä, joiden rajat noudattavat pääpiirteittäin maakuntien rajoja. Liitot nimeävät oman alueensa ehdokkaat OP Osuuskunnan hallintoneuvostoon. Yhteistyötä tehdään mm. markkinointiin, yhteiskuntavastuuseen ja sisäiseen koulutukseen liittyvissä hankkeissa. Suunnitteluryhmä kuuluu Varsinais-Suomen Op-liittoon, jonka käytännön asioita hoidetaan Turun Seudun Osuuspankissa (OP 2016b.) Varsinais-Suomen liitto on kooltaan niin suuri, että liiton alle on muodostunut suunnitteluryhmiä, joiden kesken yhteistyötä tehdään.

### 2.3 Muutosten aikakausi

Toimintaympäristön massiiviset muutokset ja alalle mahdollisesti pyrkivät uudet tulijat vaikuttavat työn luonteeseen ja haastavat henkilöstöä. Samaan aikaan kun uudenlaisia liiketoimintamalleja kehitetään, on pyrittävä selvittämään, minkälaisia tulevaisuuden osaamistarpeita alalla on. Toiminnan kehittämisessä on otettava huomioon asiakaslähtöisyys ja toiminnan kannattavuus. Muutosten keskellä on pystyttävä varmistamaan myös henkilöstön hyvinvointi.

Finanssialan Keskusliiton, alan yritysten ja työntekijäliittojen yhteistyönä teettämän ”Muuttuva työ finanssialalla” -kyselyn avulla haluttiin selvittää finanssialan tulevaisuuden näkymiä. Kysely on toteutettu osana laajempaa ”Hyvinvoiva finanssiala” -hanketta. Tähän 2015 tammikuussa teetettyyn kyselyyn vastasi henkilöstöä 17:stä alan yrityksestä ja vastauksia saatiin yhteensä 3019 kappaletta. Kysely teetettiin samanaikaisesti 1000 asiakkaan otokselle ja kyselyn kohderyhmänä olivat 15–70-vuotiaat suomalaiset. Kyselyllä haluttiin selvittää tulevaisuuden näkymiä toimialan yleisen muutoksen, asiakkaiden tulevaisuuden toiveiden ja tarpeiden sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmista. Kysymykset suunniteltiin alan työnantajien ja työntekijöiden toimesta hankkeen työpajoissa esiin tulleiden muutostarpeiden pohjalta. (FK 2015b, 4.)

Lähes 60 % finanssialalla työskentelevistä uskoo, että alalle on syntymässä uusia toimijoita pankki- ja vakuutusalan perinteisten toimijoiden ulkopuolelta. Yli puolet, 51 % uskoo, että toimialalle on tulossa uusi matalan kustannuksen palveluntarjoaja. Alan uudistumiseen liittyen henkilöstö uskoo tulevaisuudessa syntyvän kokonaan uusia liiketoimintamuotoja finanssialan ulkopuolelta, josta alkua ovat jo toiminnassa olevat vakuutusyhtiöiden omistamat sairaalat (FK 2015b, 8-9.) Kyselyn mukaan 87 %

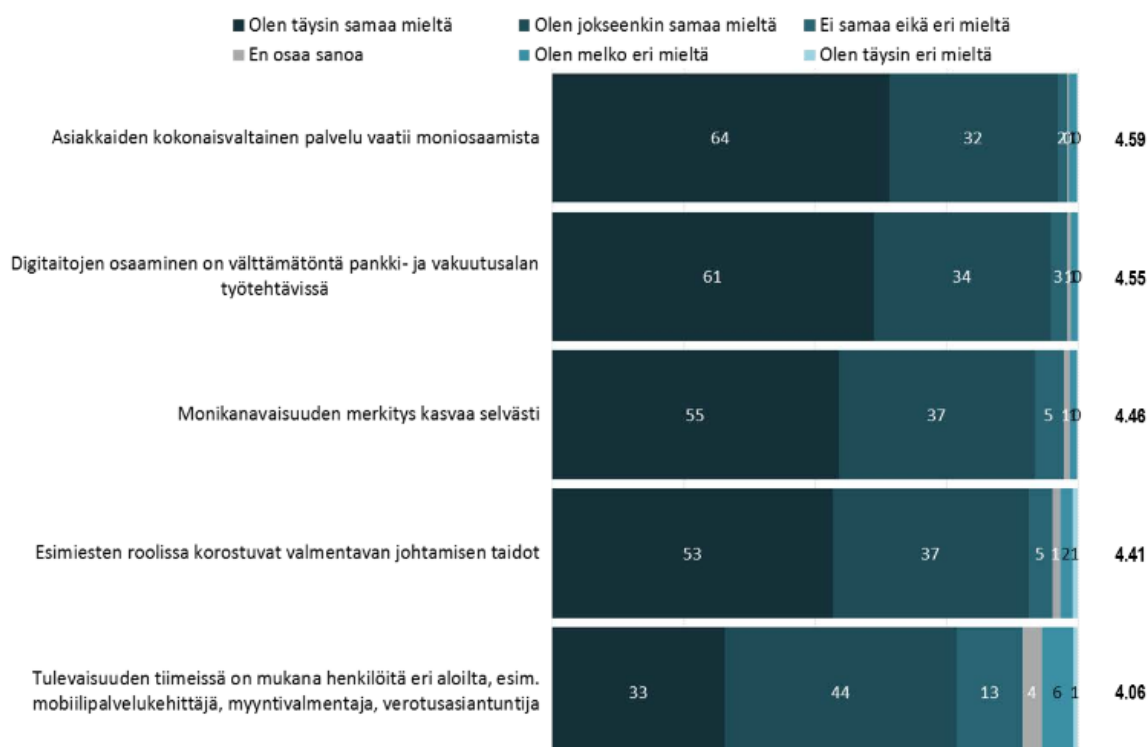
henkilöstöstä onkin täysin tai jokseenkin saamaa mieltä siitä, että alalla pitäisi nimenomaan kokeilla uusia toimintatapoja ja siten kerätä tietämystä ja kokemusta. Vastaajista 59 % uskoo, että tulevaisuudessa pankki- ja vakuutussektorien välillä ei enää ole palvelurajoja. (FK 2015b, 5-6.)

Kysyttäessä henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeita vastauksissa esiin nousivat moniosaaminen, monikanavaisuus, tiimien monimuotoisuus, uusien palvelukanavien tuleminen ja digitaitojen välttämättömyys. Kuvio 1. kuvaa osaamistarpeita henkilöstön näkökulmasta. Finanssialan henkilöstön mielestä annetuista osaamistarpeista tärkein on ymmärrys siitä, että kokonaisvaltainen palvelu vaatii moniosaamista, 64 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. (kuvio 1; FK 2015b, 5.)

Digitaidot nähtiin välttämättömyytenä pankki- ja vakuutusalan työtehtävissä ja väittämän kanssa samaa mieltä oli 61 % henkilöstöstä (kuvio 1; FK 2015b, 5.) Koska valtaosa asiakkaista toimii aktiivisesti verkossa, on henkilöstön pystyttävä ohjaamaan ja tukemaan asiakkaitaan uudella tavalla. Henkilöstöstä 55 % on täysin samaa mieltä, että monikanavaisuuden merkitys kasvaa selvästi (kuvio 1; FK 2015b, 5). Oman kokemuksen mukaan neljän vuoden aikana esim. verkkoviestien käyttö on lisääntynyt räjähdysmäisesti. Palveluprosessi esim. lainan hakemisen osalta saattaa jakautua useaan palvelukanavaan ja prosessin hallinta vaatii pankeilta näin ollen enemmän.

Tulevaisuuden esimiehiltä vaaditaan taitoja erityisesti valmentavasta johtamisesta ja tulevaisuuden tiimit nähdään entistä monialaisimpina (kuvio 1; FK 2015b, 5). Monialaisuus korostuu, koska pankin rooli on muuttunut. Rahan käsittely ja siirrot automatisoituvat ja henkilöstön osaamisessa korostuu aivan uudella tavalla laaja-alaisempi asiantuntijuus. Tämän muutoksen myötä myös johtamisen on oltava luonteeltaan erilaista kuin ennen. Suorituksen johtamisesta on siirryttävä yhdessä tekemiseen.

Oman näkemykseni mukaan edellä mainitut osaamistarpeet ovat vahvasti tätä päivää, esim. OP:ssa digitaitoja koulutetaan aktiivisesti kaikille, ei ainoastaan vastuuhenkilöille. Tämä kuvaa hyvin sitä, miten digitalisaatio tulee koskettamaan tavalla tai toisella lopulta kaikkia. Monialaisuus ei välttämättä näy vielä pienissä yksiköissä, mutta esim. OP:n pääkonttoriin on vuoden 2016 aikana rekrytoitu muotoilualan ammattilaisia kehittämään asiakaskokemusta ryhmän palvelukanavissa.



Kuvio 1. Osaamistarpeet henkilökunnan näkökulmasta. (FK 2015b, 5.)

Tutkimuksen mukaan asiakkaat valitsevat pankki- ja vakuutusalan palveluntarjoajansa hinnan, luotettavuuden, verkkoasiointin turvallisuuden sekä palvelujen ja työkalujen selkeyden ja yksinkertaisuuden perusteella. Yleensä ottaen asiointin helppous ja vaivattomuus oli asiakkaan näkökulmasta tärkein valintakriteeri. (FK 2015b, 3.) Nykyään pankki- ja vakuutusasiointia helpottavat verkkopalvelut, mobiilipalvelut, verkkoneuvottelut ja muut sähköiset palvelukanavat, jotka ovat kehittyneet huimasti. Kuitenkin on ihmisiä, jotka jäävät ikänsä tai taitojensa puolesta sähköisten palvelukanavien ulkopuolelle. Näille ihmisille vähenevä fyysinen konttoriasiointi puolestaan vaikeuttaa asiointia.

Kyselyn mukaan henkilöstön ja asiakkaiden näkemykset asiakaslähtöisyydestä eroavat jonkin verran toisistaan. Asiakkaista vain alle puolet oli sitä mieltä, että pankit ja vakuutusyhtiöt kehittävät palveluitaan asiakaslähtöisesti ja vastaavat aktiivisesti asiakkaiden odotuksiin. Henkilöstöstä 87 % oli täysin tai joihinkin sitä mieltä, että pankki- ja vakuutuspalvelut räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Henkilöstöstä 76 %:n mielestä pankit ja vakuutusyhtiöt kehittävät tuotteitaan ja palveluitaan asiakaslähtöisesti. Henkilöstöstä 75 % on sitä mieltä, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan aktiivisesti. (FK 2015b, 17.)

Ainoa järkevä tapa toimia on hyväksyä faktat ja keskittyä selvittämään, miksi asiakkaat ovat tyytymättömiä. Tyytymättömyyden takana on luultavasti useampia syitä.

Vaikka asiakkaiden kokonaismielikuva alasta on vain kohtalaisella tasolla, asiakkaiden luottamus on hyvällä tasolla ja asiakkaat ovat halukkaita suosittelemaan pankki- ja vakuutusalan toimijoita. (FK 2015b, 3.) Suositteluilla on iso merkitys erityisesti maaseudulla, jossa ihmiset tuntevat toisensa ja hyvät ja huonot kokemukset jaetaan yhteisön kesken. Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen vaatii pankilta panostamista, mutta sitoutunut asiakas on usein kannattava asiakas.

## 2.4 Tulevaisuuden asiakas

On tärkeää jatkuvasti pyrkiä selvittämään, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Aikaisemmin palvelu tapahtui pääasiassa konttoreissa. Tuolloin pankeilla oli paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaisiinsa ja heidän toimintatapoihinsa, koska asiakaskohtaamisia oli määrällisesti enemmän. Enää vain murto-osa asiakkaista asioi konttorissa ja konttorikäyntejä saattaa tulla koko elämän aikana vain muutamia. Nyt suurin osa asiakkaista hoitaa asiansa muissa palvelukanavissa. Asiakkaan vakuuttaminen on vaikeampaa, koska asiakas tekee valintoja hyvin itsenäisesti. Kun sidos pankkiin ei ole enää niin henkilökohtainen, on kynnys pankin vaihtoon matalampi. (OP:n tulevaisuustutka 2016.)

Tänä päivänä ihmiset arvostavat helppoutta ja vaivattomuutta ja siksi tulevaisuuden asiakas tuskin halua järjestellä asioitaan vain konttorin aukioloaikoina. Todennäköisesti asiakas haluaa hoitaa pankki- ja vakuutusasioitaan juuri silloin kun hänelle sopii. Internetin kautta hintojen vertaileminen ja pankinvaihto on mahdollista pian ympäri vuorokauden helposti ja nopeasti. Tulevaisuudessa yhä harvemmin saavutetaan läpi elämän kestäviä asiakassuhteita. Kynnys vaihtaa pankkia on matalalla. Samaan aikaan alalle syntyy uusia toimijoita, joilla voi olla täysin erilainen ansaintalogiikka. Tulevaisuudessa asiakkaalla on rajattomasti vaihtoehtoja. (OP:n tulevaisuustutka 2016.)

Taloudellisen hyödyn lisäksi asiakas voisi saavuttaa muitakin hyötyjä. Pankkien, vakuutusyhtiöiden ja varallisuudenhoidon arvonluontilogiikka on jäänyt jälkeen muusta palvelusektorista ja ajattelu on jäänyt liian tuotokeskeiseksi. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisten roolien on muututtava. Asiakas ei enää osta vain rahastoja,

lainaa tai vakuutuksia, vaan hän ostaa taloudenhallintaan liittyviä resursseja, prosesseja ja välineitä, jotka synnyttävät hänelle lisäarvoa ja tukevat hänen jokapäiväistä elämäänsä. Esimerkiksi vakuutustoiminnassa voitaisiin vakuutusten myynnin sijaan tai lisäksi tarjota asiakkaalle välineitä ja tietämystä riskinhallintaan tarjoamalla keinoja, joilla estää mahdollinen vahinko, onnettomuus tai sairaus. (Puustinen ym.2014.)

Jakamistalous ja joukkoistaminen tulevat muuttamaan perinteistä rahoitusta. Asiakkaille ei välttämättä ole enää halua omistaa. Omistaminen kuluttaa liikaa rahaa, vie aikaa ja tilaa. Jakaminen, lainaaminen ja yhteisomistaminen lisääntyvät ja verkon välityksellä voi luultavasti hakea tai antaa vertaislainaa tai joukkorahoitusta. (OP:n tulevaisuustutka 2016.)

## 2.5 Digitaalisuus osana pankkitoimintaa

Pankeilla on viime vuosina ollut vaikeuksia vastata asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin ja odotuksiin. Nykyään kilpailua asiakkaista käydään asiakaskokemuksella. Finanssialalla asiakaskokemukseen vaikuttavat fyysisen palvelun lisäksi kaikki sähköiset palvelukanavat. (Wisniewski 2015.) Monissa työpaikoissa on vielä niitä, jotka ovat sitä mieltä, että digitaalisuus ei vaikuta heidän työhönsä mitenkään. Samat henkilöt yleensä vähättelevät sosiaalisen median merkitystä (Rauhala 2015).

Kommunikointi asiakkaiden kanssa on muuttunut muutamassa vuodessa paljon. Pankkiasian hoitaminen saattaa alkaa puhelinkeskustelulla, jatkua verkkoviestein mobiilipalvelussa ja päättyä sopimuksen allekirjoittamiseen sähköisessä allekirjoituspalvelussa. Asiakaspalvelijan tulee olla selvillä siitä, miten nämä palvelukanavat toimivat, jotta hän osaa kertoa asiakkaalle, miten asia on helpointa hoitaa. Tänä päivänä etäasiakassuhteiden hoitaminen on helpompaa kuin koskaan ennen. Vaikka verkkoneuvottelut ovat jo teknisesti mahdollisia, ei niitä ole vielä monessakaan pankissa otettu aktiiviseen käyttöön. Aloite verkkotapaamiseen pitäisi tulla pankista, asiakkaat eivät välttämättä tiedä tai uskalla itse ehdottaa verkkoneuvottelua. Sähköiset palvelukanavat ovat yhä useamman asiakkaan valinta ja siksi digitaidot ovat pankin henkilökunnalle tärkeä osaamisalue.

Kilpailutilanteessa uhkana eivät ole ainoastaan vanhat olemassa olevat kilpailijat, vaan todellisena uhkana nähdään mahdolliset uudet tulijat. Uusia kilpailijoita pankit voivat

jatkossa saada yllättäviltäkin tahoilta. Asiakkaiden odotuksia nostavat tiedon jättiläiset kuten Apple, Google ja Amazon. Pankin tarjoamat digitaaliset palvelukanavat eivät ole pystyneet luomaan yhtä positiivisia asiakaskokemuksia, yhteydet ovat liian epävarmoja ja asiakas ei saa haluamaansa 24/7 -kokemusta. Asiakas saa kokemuksen, jonka mukaan palvelut toimivat vaihtelevasti. Alalle pelätään syntyvän disruptoiva toimija, vastaava kuin taksialaa haastava Uber tai majoituspalveluita tarjoava Airbnb. Muutosten takana on siirtyminen kokemustalouteen. (Wisniewski 2015.)

Suurin huoli pankeilla on, että uudella tulokkaalla on kyvykkyyttä tarjota parempaa palvelua erityisesti digitaalisissa palvelukanavissa. Amerikassa on parhaillaan meneillään pilottikokeiluja, joissa mobiilipalveluiden kautta asiakkaan on mahdollista saada entistä nopeampaa asiakaspalvelua ilman jonottelua puhelinlinjoilla. Ajatuksena on, että yhden mobiilikosketuksen takana olisi asiakaspalvelija valmiina auttamaan "click-for-care"-periaatteella. (Wisniewski 2015.)

Onnistuminen vuorovaikutuksessa on esim. sitä, että asiakkaan ei tarvitse aina kertoa koko tarinaansa, kun hän on yhteydessä palveluntarjoajaan. Asiakas voi mennä suoraan asiaan tai jatkaa siitä, mihin asia on viime kerralla jäänyt. Asiakaskokemukseen voidaan todeta vaikuttavan myös sen, miten asiakastietoa yrityksen sisällä hallitaan ja jaetaan. (Rauhala 2016.)

Pankeilla on pyrkimys kaikin tavoin helpottaa asiakkaan siirtymistä palvelukanavasta toiseen ja siten luoda parempia asiakaskokemuksia. Osittain samaan ajatukseen linkittyen pankit pyrkivät ratkaisemaan, miten tunnistautuminen olisi asiakkaalle helpompaa ja vaivattomampaa. Tavoitteena on, että asiakkaan ei tarvitsisi muistaa erilaisia käyttäjätunnuksia tai salasanoja ja asiakkaat voisivat jatkossa tunnistautua esim. ääni- tai kasvotunnistautumisen avulla. (Wisniewski 2015.)



### 3 PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Palvelujen merkitys on viime vuosina kasvanut. Jopa aiemmin puhtaasti teolliset ja tuotannolliset yritykset ovat lähteneet kehittämään toimintaansa palvelun näkökulmasta. Palveluliiketoimintaa voidaan uudistaa kehittämällä yrityksen palveluprosesseja. Silloin kun asiakas otetaan mukaan tähän kehittämistyöhön, saadaan aikaan merkittävää lisäarvoa. Asiakkaan tulisi olla muutenkin organisaation kaiken ajattelun ja toiminnan lähtökohta, koska juuri ymmärrys asiakkaan tarpeista ja arvoista on olennaista. (Helander ym. 2013,11–12.)

Palveluliiketoiminnassa asiakastarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Yhtä tärkeää on kokonaispalvelun ymmärtäminen ja sen tuottaminen asiakastietoa hyödyntäen. Kokonaisuus muodostuu siitä, millaista strategista kykyä organisaatiossa on, pystyykö yritys tyydyttämään asiakkaidensa odotukset ja tarpeet ja onko organisaatiossa vaadittua osaamista ja kykyä organisoida tätä toimintaa. (Helander ym. 2013,11- 12.) Tavallisesti yrityksillä on jo jonkin verran asiakastietoa, mutta organisaatiosta puuttuu kyky hyödyntää sitä. Pankit ovat hyvä esimerkki organisaatiosta, jolle asiakastietoa tulee jopa automaattisesti. Kuitenkin esim. markkinointia toteutetaan edelleen enemmän kaikkea kaikille periaatteella sen sijaan, että asiakas saisi esim. ostokäyttäytymisen perusteella kohdennettua markkinointiviestintää.

Helander ym. (2013, 11–12) lähestyy palveluliiketoiminnan uudistamista kolmesta näkökulmasta: verkostoituminen, asiakasläheisyys ja osaaminen. Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan tässä asiakaslähtöisyyttä laajempaa käsitettä, jossa asiakkaan ilmaistujen tarpeiden lisäksi pyritään pääsemään myös asiakkaan tiedostamattoman ajattelun ja toimintatapojen jäljille. (Helander ym. 2013, 11–12.)

#### 3.1 Palvelujen tuottamisesta kokemusten luomiseen

Palvelujen tuottamisesta on siirrytty nyt kokemusten luomiseen, jossa asiakkaalla on näkyvämpi rooli toiminnan keskiössä. Onnistuneeseen asiakaskokemukseen pyrkivän yrityksen tulee järjestellä toimintonsa siten, että asiakas on kaiken toiminnan keskipisteessä. Yritykset voivat syventää asiakassuhteitaan luomalla asiakkailleen positiivisempia kokemuksia ja enemmän arvoa. (Löytänä & Korteso 2011,19.)

Syynä siirtymään on ajautuminen hintakilpailuun. Palvelujen tuottamisessa on tultu tilanteeseen, jossa samanlaisia palveluita on tarjolla niin paljon, että asiakas päätyy valitsemaan palveluntarjoajansa lopulta pelkän hinnan perusteella. Kokemuksella kilpailu avaa täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia, koska kokemuksia on mahdollista kehittää ja erilaistaa lähes uniikille tasolle. Onnistunutta asiakaskokemusta kilpailijoiden on hankala kopioida. Suurin ero palveluiden tuottamisen ja kokemusten luomisen välillä on se, että kokemus syntyy asiakkaan tulkintana kun palveluissa asiakkaan rooli on passiivinen. (Löytänä & Kortesus 2011,19.)

Asiakaskokemusta kehitettäessä tulee ottaa huomioon, että kyseessä ei ole tietoisesti tehty päätös. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yksilön tunteet ja alitajuisetkin tulkinnat yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus on asiakkaan yksittäisten tulkintojen summa ja näin ollen hyvin subjektiivinen ja vaikeasti mitattava. Tulkinnoilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaan kohtaamia yrityksen kanssa sekä hänen muodostamiaan mielikuvia ja tunteita yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemukseen ei pysty suoraan vaikuttamaan, mutta yrityksen on tehtävä valinta siitä, millaisia kokemuksia se haluaa asiakkailleen luoda. (Löytänä & Kortesus 2011,11.)

Finanssialalla muutos tarkoittaa sitä, että on uudelleenrakennettava ymmärrys siitä mitä asiakkaat tarvitsevat ja minkälaiset palvelut tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tähänastinen palvelulogiikka on rakentunut pääasiassa taloudellisten hyötyjen varaan. Kilpailussa menestyminen edellyttää palveluntarjoajilta nyt enemmän. Tuote- ja vaihdantakeskeisyydestä on päästävä seuraavalle tasolle, asiakkaan palvelemiseen ja tukemiseen. (Puustinen ym. 2014.) Finanssialalla asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakaspalvelijoiden kohtaaminen, heidän osaamisensa ja palvelualltiutensa. Yhä enenevässä määrin asiointi tapahtuu verkossa ja siksi myös järjestelmien toimintakyky ja digitaalinen asiakaskokemus vaikuttavat olennaisesti kokonaiskokemuksen laatuun.

Lähteenmäki ja Nätti (2013) ovat tehneet tapaustutkimusta pankkitoimialan haasteista ja tutkineet erityisesti pankkien kyvyttömyyttä toimia asiakaslähtöisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat voisivat olla kyvyttömyyteen syinä ja millä tavalla ne vaikuttavat arvонуontiin. Laadullinen tapaustutkimus toteutettiin harkiten valitussa eurooppalaisessa pankissa. Kohteeksi valittiin pankki, joka ilmoitti jo tällä hetkellä toteuttavansa asiakaslähtöistä strategiaa. Taustatietoja tutkimukseen kerättiin pankin aikaisemmista asiakastytyväisyytutkimuksista. Lisätietoa kerättiin workshop-menettelmän avulla ja pankin johdolle toteutettujen teemahaastattelujen avulla. Tietoa kerättiin ja analysoitiin samanaikaisesti. (Lähteenmäki & Nätti 2013.)

Tuloksista kävi ilmi, että pankeilla on sekä vaikeuksia ymmärtää, mikä on asiakkaalle arvokasta, että käyttää tätä tietoa hyödykseen arvonluontiprosesseissaan. Pankkien arvonluontilogiikan todettiin jääneen liian tuote- ja vaihdantakeskeiseksi. Pankkitoimialan todettiin kärsivän puutteellisesta asiakasymmärryksestä; uusia palveluita kehitetään palveluntarjoajan näkökulmasta, jolloin niistä ei synny kilpailuetuja. Pankit joutuvat kilpailemaan hinnoittelemalla ja kulujaan karsimalla. (Lähteenmäki & Nätti 2013.)

Pankit ovat kyllä yrittäneet panostaa asiakastytyvyyteen, mutta yrityksistä huolimatta asiakasuskollisuus on viime vuosina laskenut. Tutkimuksessa löydettiin useita syitä: pankkitoiminnan säätely, tuotekeskeinen tarjooma, työntekijöiden heikko omistautuminen ja toimialan yleinen tuote- ja myyntikeskeisyys asettivat esteitä asiakaskeisyyden kehittymiselle. Tutkimuksen mukaan palveluita kehitetään nurinkurisesti palvelemaan pankin omia intressejä, ei asiakkaan tarpeita. (Lähteenmäki & Nätti 2013.)

Asiakkaan rooli nykyisessä kohderyhmäajattelussa ja segmentoinnissa on olla pankin markkinoinnin kohde. Mikäli asiakaskeisyydellä halutaan saavuttaa todellista kilpailuetua, asiakkaan tulee olla lähtökohta kaikessa palveluiden kehittämisessä. (Lähteenmäki & Nätti 2013.)

### 3.2 Asiakastiedon hyödyntäminen

Pankeilta löytyy runsaasti asiakastietoa siitä, miten ja mihin ihmiset käyttävät rahaa. Taloudenhallinta nähdään nyt yhtenä mahdollisuutena parantaa asiakaskokemusta. Asiakastiedon avulla pankin olisi mahdollista antaa asiakkailleen konkreettista apua taloudenhallintaan ja taloudellisesti haastaviin elämäntilanteisiin, kuten hää tai avioero. Nyt tarvittaisiin välineitä, joilla voitaisiin avustaa taloudenhallintaa siten, että asiakkaille ei enää syntyisi esim. vahingossa tehdyistä tilinylityksistä kustannuksia. On olemassa jo esim. kelloon liitettäviä sovelluksia, joista asiakkaan on helppo nähdä omat kulutuksensa pikaisella vilkaisulla. (Wisniewski 2015.)

Asiakkaat jättävät jatkossa yhä suuremman digitaalisen jalanjäljen, koska lähes kaikesta tallentuu jälki verkkoon. Asiakastiedon hyödyntäminen on tulevaisuudessa menestymisen kannalta ratkaisevaa ja se voi avata uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Asiakkaan tarpeisiin tulee entistä tarkemmin keskittyä ja

myynnin ja neuvonnan osumatarkkuutta on parannettava. Samalla kun tietoa hyödynnetään, pitää kuitenkin säilyttää tietoturva ja suojat asiakkailla. (OP:n tulevaisuustutka 2016.)

### 3.3 Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen

Organisaatio voi saavuttaa palvelukokemuksella kilpailuetua mm. silloin, kun sen sisällä kyetään ymmärtämään oman ja muiden käyttäytymisen suorat ja välilliset vaikutukset asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä toimia ja ajatella uudella tavalla, yli rajojen. Positiivinen asiakaskokemus syntyy usean asian yhteisvaikutuksesta. Asiakas kaipaa mm. huomioita, yhteydenpitoa, ymmärrystä ja hyvää palvelua. Onnistunut palvelukokemus houkuttelee asiakkaan jatkossakin käyttämään yrityksen palveluita (Fischer & Vainio 2014, 9.) Palveluliiketoiminnan kannattavuus perustuu asiakaskokemukseen. Kyse on vuorovaikutuksen laadusta organisaation sisällä ja sen asiakaskohtaamisissa (Fischer 2015).

Fischer ja Vainio (2014, 9-10) jakavat asiakaskokemuksen johtamisen kolmeen osaluokeseen:

1. toisten kokemusten johtaminen
2. omien kokemusten johtaminen
3. asiakaskokemusten johtaminen.

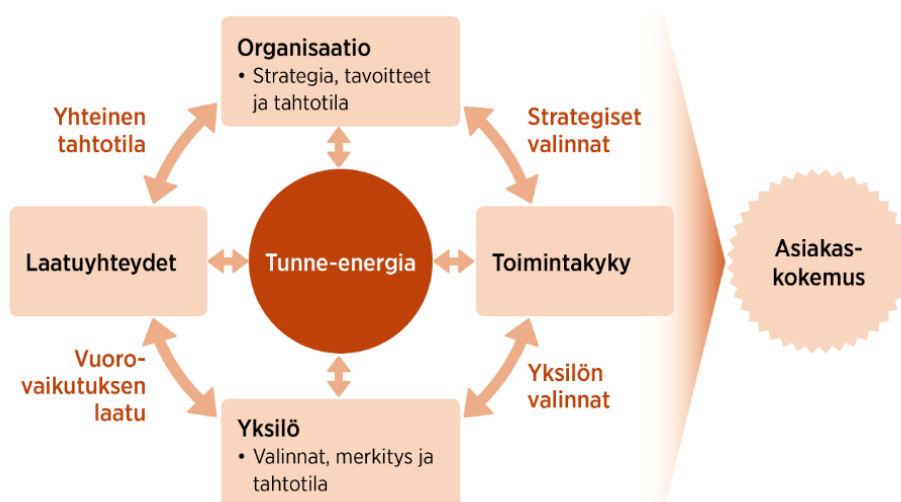
Heidän mukaansa kokemusten johtaminen on pääasiassa tunteiden ja asenteiden johtamista. Omalla käytöksellä voi vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja sitä kautta voi auttaa myös muita näkemään asioita toisin tai reagoimaan toisella tavalla. Yrityksen sisäinen toiminta ja vuorovaikutuksen laatu, se miten läpinäkyviä sen prosessit ovat ja miten hyvin dialogi toimii eri yksiköiden välillä vaikuttavat yrityksen todelliseen kilpailuun. Organisaatiossa pitää olla kykyä synnyttää ja ylläpitää positiivisia laatuyhteyksiä yrityksen sisällä ja sen sidosryhmien keskuudessa. Laatuyhteydellä tarkoitetaan kahden yksilön välistä sidettä, jonka perustana on kollektiivinen tahtotila ja sosiaalinen vuorovaikutus. Positiiviset laatuyhteydet ohjaavat yksilöä kohti yhteisiä tavoitteita ja vahvistavat sitoutumista organisaatioon. (Fischer 2015.)

”Organisaation toimintakyky rakentuu yksilöiden valinnoista, vuorovaikutuksen laadusta, kollektiivisesta tahtotilasta sekä tunne-energiasta. Jokainen elementti vahvistaa tai heikentää sitä tunne-energiaa, mikä vaikuttaa toimintakyvyn tasoon ja edelleen asiakkaan kokemukseen” (Fischer 2015).

Tunne-energia on mm. vastuuntuntoa yhteisistä tavoitteista, työniloa, tuottavuutta, tyytyväisiä asiakkaita ja kannattavaa yritystoimintaa. Ylivertaista asiakaskokemusta ja todellista kilpailuetua tavoiteltaessa organisaatiolla pitää olla kyky tehdä yhteistyötä yli rajojen. Kilpailijat voivat kopioida kaiken muun, mutteivät sitä tunnesidettä eli laatuyhteyttä joka syntyy kahden ihmisen kohtaamisessa. (Fischer & Vainio 2014, 11–12.)

Johtamalla organisaatiota oikein on mahdollista ohjata sen organisaatiokulttuuria oikeaan suuntaan. Hyvällä johtamisella voidaan viestiä siitä, mikä on tärkeää ja mitä halutaan edistää. Yksilön tulee olla tietoinen siitä, mikä hänen roolinsa ja vastuunsa on osana tätä kokonaisuutta. Yksilön sitoutumisella on merkittävä rooli: yksilön kokemus omasta työstä, kollegojen ja esimiehen kesken koettu arvostus tai sen puute vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin. (Fischer & Vainio 2014, 11–12.)

Cameronin (2008) esittämä johtamismalli tavoittelee ylivertaista työyhteisö- ja asiakaskokemusta. Johtamisstrategia perustuu siihen, että positiivisesti poikkeava vuorovaikutus luo positiivista merkitystä, ilmapiiriä ja laatuyhteyksiä. Johtamisessa pyritään huomioimaan ja vahvistamaan yksilöiden omia vahvuuksia ja näin tavallaan kulkemaan alaisten rinnalla. Cameronin mallissa johdon tapa toimia ja käyttäytyä on viesti koko henkilöstölle. Tämän mallin mukaan organisaation ilmapiiriin voidaan vaikuttaa tekojen, valintojen ja käyttäytymisen avulla, joista jokainen kantaa omaa vastuuta. (Cameron 2008, Fischer 2015 mukaan.)



Kuvio 2. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 12.)

Fischerin ja Vainion (2014, 11–12) mukaan yksilöiden kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista ja johtamisesta sekä heidän oma henkilökohtainen sitoutumisensa vaikuttavat asiakaskokemukseen laatuun ja sen myötä tuloksellisuuteen. Sitoutumisen takana ovat kokemukset työnilosta ja oman työn merkityksellisyydestä, positiivinen työilmapiiri sekä oman esimiehen ja kollegojen arvostus. Positiivisuus siinä missä negatiivisuuskin välittyy asiakkaille asiakaskohtaamisten, puheluiden ja verkon välityksellä. Kuviossa 2 havainnollistetaan asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät, jotka ovat kaikki suhteessa toisiinsa joko suoraan tai niistä syntyvän tunne-energian välityksellä. Asiakaskokemuksen syntyä organisaation näkökulmasta määrittävät strategia, tavoitteet ja tahtotila.

Lähtökohtaisesti jokaisessa organisaatiossa tehdään strateginen päätös siitä, minkälaisia asiakaskokemuksia organisaatiossa pyritään luomaan. Luksushotelli ja hostelli omaavat erilaisen tahtotilan. Luksushotelli pyrkii unohtumattomaan ylelliseen majoituskokemukseen, kun hostelli pyrkii tarjoamaan yksinkertaisen, edullisen ja koruttoman majoituskokemuksen. Tärkeää on löytää organisaation keskuudessa yhteinen ymmärrys siitä, mikä on organisaation tahtotila, tähän tarpeeseen vastaavat strategia ja tavoitteet.

Yksilölle merkityksellisyyttä syntyy omien valintojen, vuorovaikutuksen ja kokemuksen kautta. On tärkeää, että yksilö kokee työssään olevansa mukana toteuttamassa suurempaa tavoitetta. Tahtotila ja valinnat ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Asenteet, uskomukset ja tunteet näkyvät toiminnassa mm. muutostilanteissa ja siinä, miten yksilö kokee oman työnsä merkitykselliseksi. Laatuhyteydet ovat organisaatiossa jokaisen vastuulla ja parhaimmillaan niistä syntyy iloa, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja tuottavuutta. Johdon vastuulla on yrityksen strategia, kuvaus siitä minkälaisia tavoitteita organisaatiolla on. Pyrkimyksenä on, että jokainen tietää oman roolinsa ja saa kokemuksen siitä, että oma työpanos tukee koko organisaation tavoitteita. (Fischer & Vainio 2014, 13.)

### 3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään vaikuttamaan yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Pyrkimyksenä on saada sitoutuneita, tyytyväisempiä, suositteluhalukkaita, pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita ja näin kasvattaa yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisessa on huomioitava kaikki ne toiminnot, jotka ovat suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi yrityksen käytössä olevat järjestelmät ja niiden toimintakyky vaikuttavat olennaisesti asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso 2012, 13–15.)

Asiakaskokemukseen panostaminen tarkoittaa mittavaa asennemuutosta johtoporaassa. Asiakaskeskeisyyden pitää näkyä konkreettisesti yrityksen teoissa ja valinnoissa ei pelkästään vision tasolla. Yksinkertaisesti esitettynä asennemuutos tarkoittaa sitä, että pelkästään myymisestä on siirryttävä ostavien asiakkaiden palvelemiseen. Asiakkaille halutaan luoda nyt enemmän arvoa. Odotusten ylittäminen, erilaisuus, elämyksellisyys ja mahdollistaminen kuuluvat asiakaskeskeisyyteen. Palvelujen tuottamisessa asiakas on määränpää, jolle myydään tuotteita ja tavoitteena on suurempi markkinaosuus. Asiakaskeskeisyydessä asiakas on kumppani, jolle luodaan lisäarvoa ja tavoitteena on suurempi kannattavuus. Asiakaskokemus lähtee strategiasta ja se on johdon linjaus siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä eivät. Onko yrityksellä varaa antaa keskinkertaisia kokemuksia ja menettää asiakkaat kilpailijalle, joka on valmis panostamaan asiakaskokemukseen? (Löytänä & Korteso 2012, 155–157.)

On huomattavasti kalliimpaa tehdä uusasiakashankintaa kuin pyrkiä säilyttämään olemassa olevat asiakkuudet. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan syy asiakassuhteen päättymiseen oli 68 % tapauksista tyytymättömyys tapaan, jolla yritys hoitaa asiakassuhdetta. Vain 14 % asiakassuhteista päättyy tuotteen tai palvelun huonojen ominaisuuksien tähden. Uusien asiakassuhteiden saaminen synnyttää kuluja markkinoinnista, aloitukseen liittyvistä alennuksista, myynnistä ja muista panostuksista. (Löytänä & Korteso 2012, 160–161.)

OP:ssa asiakaskokemuksen mittaamista on lähestytty suosittelun näkökulmasta. Asiakaskokemusta mitataan käyttämällä Net Promotore Score tunnuslukua (NPS). NPS:n avulla OP seuraa, kuinka suuri osa asiakkaista olisi valmis suosittelemaan finanssiryhmää palveluntarjoajana. Koko ryhmän tavoitteena on nostaa NPS-arvio kautta linjan 60 pisteeseen vuoden 2016 aikana. (OP 2016c.) Käytännössä mittaaminen tapahtuu niin, että asiakas saa pankki- tai vakuutuskohtaamisen jälkeen kyselyn sähköpostiinsa, jonka avulla hän voi antaa tapaamisesta palautteen. Joissakin pankeissa hyödynnetään tämän lisäksi asiakastablettia, jonka avulla asiakkaiden on mahdollista heti tapaamisen jälkeen antaa arvionsa palvelusta ja tapaamisen onnistumisesta.



## 4 VERKOSTOT LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

### 4.1 Verkostojen merkitys

Onnistuneen verkostoitumisen avulla pientenkin yritysten on mahdollista kehittää liiketoimintaansa ja aikaansaada kasvua. Verkostomaisen liiketoiminnan kehittämisen tulisi olla systemaattista ja harkittua. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä käytetään yhä useammin hyödyksi verkostoja, koska näin pystytään paremmin vastaamaan myös muuttuviin asiakastarpeisiin. Verkostomainen toiminta synnyttää parhaimmillaan osapuolilleen merkittäviä synergiaetuja. Kaikkia resursseja ei tarvitse etsiä yrityksen sisältä vaan organisaation osaamista voidaan täydentää verkoston osaamisella. Jakamalla osaamista ja yhdessä innovoimalla saadaan kehitettyä uudenlaisia palveluprosesseja. Yhteinen ja jaettu asiakasymmärrys tulee olla yhteistyön organisoinnin ja kehittämisen lähtökohtana. Verkostomaisessa toiminnassa tärkeää on osapuolten keskinäinen luottamus siitä, että yhdessä saadaan aikaan enemmän kuin yksin. (Helander ym. 2013, 14.)

Kiristyneessä kilpailutilanteessa verkostomainen liiketoiminta tuo mukanaan mahdollisuuksia ja velvoitteita. Verkostomainen toiminta on yhdessä tekemistä ja se edellyttää toimijoilta strategisen tason sitoutumista yhteisiin ja jaettuihin tavoitteisiin. Vaatimuksena on kyky yhteistyöhön ja se että toimijoilta löytyy riittävästi halua ja kykyä tehdä yhteistyötä. Verkostomainen toiminta vaatii jatkuvaa kommunikointia ja edistämistä. Vaihtamalla ja muokkaamalla resursseja toimijat pystyvät tarjoamaan monipuolisemmin ratkaisuja asiakkailleen eri kohderyhmissä. Verkostomainen liiketoiminta mahdollistaa palveluiden uudistamisen nopeasti kehittyvällä palvelutoimialalla. Kumppani voi monipuolistaa palvelutarjontaa tai lisätä osaamista rekrytointia nopeammalla ja joustavammalla tavalla. (Helander ym. 2013, 18–19.)

Hyvin verkottunut organisaatio on aktiivisesti yhteydessä yksiköidensä, ammattiryhmänsä, muiden ammattiryhmien sekä maantieteellisten toimipisteidensä kesken. Aktiivinen vuoropuhelu eri ryhmien kesken mahdollistaa ideoiden sekoittumisen puolin ja toisin ja näin konseptien laatu paranee ja jalostuu. Innovaatiot syntyvät erilaisuudesta ja uusien näkökulmien myötä (Länsisalmi 2013, 90.)

Mitä paremmin organisaatio toiminnallaan heijastaa asiakaskuntaansa, sitä paremmat lähtökohdat sillä on toimia asiakastaan ymmärtäen. Tarkkaan jaetuissa työrooleissa vaarana on jumittuminen omiin töihin, jolloin osa mahdollisuuksista jää kokonaan hyödyntämättä. Verkottuminen, oman henkilöstön voimavarojen ja muiden olemassa olevien verkostojen tehokas hyödyntäminen lisäävät organisaation kykyä toimia innovatiivisesti. (Länsisalmi 2013, 90–91.) Yhteiset palvelukokonaisuudet voivat syntyä tarkan suunnitteluun perusteella tai kokeilemalla erilaisia asioita, kehittyminen tapahtuu yleensä yksilöllisesti. Yhteistyö vaatii toimijoiltaan halua, sitoutumista, luottamusta ja paljon avointa keskustelua päämääristä ja tavoitteista. (Helander ym. 2013, 20.)

Kumppanien välinen luottamus on yhteistyössä onnistumisen edellytyksenä. Luottamusta tarvitaan verkostokumppanien, verkoston jäsenten ja asiakkaiden välille. Luottamusta voidaan arvioida ja sitä voidaan kehittää ja kuvata luottamuksen kolmen tason avulla. Ensimmäisellä tasolla puhutaan laskelmoivasta luottamuksesta, joka tarkoittaa, että luottamus säilyy niin kauan kuin rangaistus luottamuksen pettämisestä on suurempi, kuin luottamuksen pettämisestä saatava hyöty olisi. Jos luottamus kehittyy syvemmäksi, päästään tietoon perustuvan luottamuksen tasolle. Tälle tasolle päästään jatkuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä. Ymmärrys toisesta osapuolesta, käyttäytymisestä ja johdonmukaisuudesta mahdollistaa suhteen kehittymisen. Kolmatta luottamuksen tasoa kutsutaan tunnistamiseen perustuvaksi luottamukseksi. Tällä tasolla vallitsee syvä keskinäinen ymmärrys ja osapuolet uskaltavat luottaa siihen, että tässä työskennellään yhteisten intressien eteen. Luottamusta voidaan vahvistaa kehittämällä yhteistä identiteettiä, läheisellä sijainnilla, yhteisillä tavoitteilla ja sitoutumisella jaettuihin arvoihin. (Helander ym. 21–23.)

Verkostoanalyysin avulla voidaan pyrkiä kehittämään verkostoja innovatiivisempaan ja yksiköiden välistä vuoropuhelua tukevampaan suuntaan. Verkostoanalyysin voi toteuttaa esim. sähköisenä kyselynä, josta johdetut verkostokuvat havainnollistavat tämänhetkisiä verkostoja. (Länsisalmi 2013, 91.)

## 4.2 Yksiköiden välinen yhteistyö

Tarkasteltaessa asiakaskokemusta asiakas on otettava huomioon kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakas tulee huomioida myös silloin, kun hän hoitaa pankkiasiaa muualla kuin omassa tilipankissa. Joka päivä konttoreissa asioi toisen OP:n tiliasiakkaita, joita palvellaan samalla tavalla kuin omia. Jos jotain ei ole mahdollista tehdä tässä ja nyt, annetaan ohjeet ja autetaan asiakasta hoitamaan asiaa tilipankin kanssa. OP:n kaltaisessa organisaatiossa yksiköiden välinen yhteistyö on erityisen tärkeää.

On tärkeää, että organisaation sisällä on ymmärrys muiden toimijoiden merkityksestä oman yksikön ja kokonaisuuden kannalta. ”Not Invented Here”-ajattelu ja yksiköiden väliset siilot eivät anna samanlaista mahdollisuutta kehittyä yhdessä. Kun organisaation sisällä pyritään näkemään ja ymmärtämään toinen toisensa arvot ja tarpeet, on koko organisaatiolla paremmat edellytykset ymmärtää asiakkaan tarpeet. Parhaimmillaan organisaatiossa vallitsee ymmärrys työilmapiirin, yksilöiden hyvinvoinnin, strategian toteutumisen ja asiakaskokemuksen vaikutuksista. (Fischer & Vainio 2014, 36–37.)

OP ryhmässä on useita verkostoja, joilla jokaisella on oma tarkoituksensa. Usein verkosto on rakentunut jonkin osaamisalueen tai yhteisen asian ympärille. SURY on varmasti yksi tärkeimmistä verkostoista tutkittavien pankkien kohdalla, koska verkostolla on yhteinen toimintaympäristö. Tällä hetkellä pankeilta vaaditaan muutoskykyisyyttä.

Kyky muuttaa palvelua ja kannattavuutta entistä paremmaksi on kilpailun kannalta merkittävää. Tarvitaan luottamusta siihen, että muutoksessa piilee uusia mahdollisuuksia. Muutoskykyisyyden lähtökohtana on se, että uudella ajattelulla syntyy uudenlaista vuorovaikutusta ja näin entistä parempaa toimintaa. Organisaatioiden muutoksessa keskeistä on luoda yhteinen käsitys nykytilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Muutos vaatii onnistuakseen sen, että se koetaan tärkeäksi, mahdolliseksi ja, että se halutaan saada aikaan. (Fischer & Vainio 2014, 150–151.) Yhteistyö muiden yksiköiden kanssa mahdollistaa sen, että kaikille yhteisiä muutoksia voitaisiin käsitellä yhdessä esim. järjestämällä koulutuksia tai keskustelutilaisuuksia.

## 5 POSITIIVINEN VUOROVAIKUTUS

Sosiaalinen kenttä on silmille näkymätöntä tilaa ihmisten välillä, jossa aistit, tunteet ja intuitiot elävät. Se on sanallisten ja sanattomien viestien kokemuksellinen tila, joka voi muodostua kahden tai useamman ihmisen välille. (Dunderfelt 2016 13–14.) Sosiaalinen kenttä voidaan jakaa viiteen erilliseen viestinnän ulottuvuuteen, jotka kuitenkin käytännössä tapahtuvat yhtäaikaaisesti: puheviestintä, fyysinen viestintä, intuitiivinen viestintä, tunneviestintä ja voimien viestintä. Puheviestinnällä tarkoitetaan sanoja, verbaalisia ilmaisuja ja kielenkäyttöä. Fyysisellä viestinnällä tarkoitetaan eleitä, ilmeitä, liikkeitä ja äänensävyjä. Vähemmän tunnettuja ulottuvuuksia ovat intuitiivinen viestintä, tunneviestintä ja voimien viestintä. Intuitiivinen viestintä käsittää merkityksiä, tarkoituksia, arvoja ja ihanteita, sitä minkälainen ydinminä yksilöllä on. Tunneviestintä kuvaa ihmisten välille muodostuvaa ilmapiiriä, tunteita ja persoonallisuustyyliä. Voimien viestinnällä tarkoitetaan haluamista, tahtomista, hyväksyntää, torjuntaa, avautumista, vaistoja ja viettejä sekä valtaa ja manipulointia. (Dunderfelt 2016 16–17.)

Ihminen tuo vuorovaikutustilanteisiin omat ajatuksensa, tunteensa, aikomuksensa ja oman persoonallisuutensa. Yhteistyön kannalta olisi tärkeää pyrkiä olemaan paitsi fyysisesti myös henkisesti läsnä erilaisissa työelämän kohtaamistilanteissa. Yksilö kantaa vastuun läsnäolostaan mm. saapumalla ajoissa sovittuihin tapaamisiin ja keskittymällä näihin vuorovaikutustilanteisiin kuuntelemalla muita ja kommentoimalla käsiteltävää asiaa (Dunderfelt 2016, 125–127.) Vuorovaikutusta on se, että todella noteerataan toisten ihmisten kommentit ja ajatukset. Huomataan muut ja osoitetaan kiinnostusta heidän ajatuksiaan kohtaan. Hyvää kommunikaatiota on myös se, että jaetaan eteenpäin omat hyvät ajatukset ja ideat. Nämä säännöt pätevät sekä sosiaalisessa mediassa että kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Rauhala 2015.)

Organisaatiokulttuuri on laajempi kokonaisuus, joka muodostuu pienistä arkisista teoista, siitä tavasta, jolla yksilöt kohtaavat toinen toisensa organisaation sisällä. Toistuvilla valinnoilla ja rutiineilla on mahdollista vaikuttaa tähän kokonaisuuteen. Näin ollen jokaisen tulee kantaa vastuuta organisaatiokulttuurista omalla käytöksellään. Vastuullisuutta voi osoittaa pyrkimällä havaitsemaan ja hyväksikäyttämään tilaisuuksia käyttäytyä positiivisesti poikkeavasti. On hyvä tiedostaa, että oman ajatusmaailman

vastaisten asioiden hiljainen hyväksyminen johtaa usein vain omaan pahoinvointiin ja tyytymättömyyteen. (Fischer & Vainio 2014, 28.)

### 5.1 Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus

Henkilöstöresurssit ovat keskeinen osa modernien organisaatioiden kilpailukykyä. Ihmisten johtamisessa pitäisi pyrkiä negatiivisen ja ei-toivotun käyttäytymisen estämisen sijaan, ymmärtämään paremmin positiivisten tunteiden merkitystä. Kun johtamisessa keskitytään heikkouksien sijaan vahvuuksiin, pystytään samalla vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation kokonaisvaltaiseen selviytymiskykyyn. (Gupta 2015, 55.) Toisin sanoen keskittymällä hyvään ja sen edesauttamiseen luodaan vahvempia ja kilpailukykyisempiä organisaatioita.

Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella on tutkittu olevan myönteisiä vaikutuksia organisaation työilmapiiriin, tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen työyhteisöissä on toisten auttamista, keskinäistä arvostamista, kiitollisuutta ja osallistamista. Tällainen käytös synnyttää toisessa osapuolella merkityksellisyyden kokemuksen ja edelleen positiivisia tunteita. (Fischer 2015.) Auttamisen kulttuuria voidaan edistää esimerkiksi järjestämällä tehtävänkiertoa tai palkitsemalla. Tehtävänkierron avulla yksilön on helpompi tarkastella asioita uudesta näkökulmista ja oppia uutta. (Fischer & Vainio 2014, 68.) Toisen henkilön asemaan asettuminen voi olla helpompaa ja luoda parempaa keskinäistä ymmärrystä, kun pääsee itse näkemään tutut työasiat kokonaan uudesta perspektiivistä. Samalla oma työ voi saada kokonaan uudenlaista sisältöä.

Fischerin mukaan ongelmien taustalla saattaa olla se, että positiivinen reagointi vaatii enemmän yritystä, kun negatiivinen tai neutraali käyttäytyminen, joka on ihmisille automaattista. Fischerin palveluliiketoimintatutkimuksen (Fischer 2015) mukaan esimies on ainakin viestinnällisesti keskeisessä roolissa, koska hänellä on mahdollisuus omalla esimerkillään ja valinnoillaan vaikuttaa muihin. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda organisaatioon auttamisen kulttuuria ja positiivisia kokemuksia, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, miten innostava työilmapiiri on. (Fischer 2015.)

Hyvän ilmapiirin luominen on mahdollista silloin kun panostetaan avoimeen keskusteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että asioista puhutaan suoraan ja tilaa

keskustelussa annetaan kaikille osapuolille, myös ujoille ja hiljaisille yksilöille. Avoin keskustelu vaatii tuekseen yhdessä tekemistä ja yhdessäoloa, mieluiten myös tavallisten rutiinien ulkopuolella. Hyvää intuitiivisen tason viestintää on läsnäoleva ja hyväksyvä kuunteleminen. Voimien viestinnän tasolla syntyy yhteenkuuluvuuden tunne, joka tuo yksilöt ryhmän yhteisen tahtotilan äärelle. (Dunderfelt 2016, 139–140.) Organisaatioita voisi verrata joukkuelajeihin kuten jääkiekkoon. Jääkiekkoukkue muodostuu toinen toisistaan riippuvaisista yksilöistä, joilla on yhteinen tahtotila ja tavoite. Ryhmän edun ja yhdessä menestymisen on mentävä omien henkilökohtaisten etujen edelle, jos halutaan menestyä ja voittaa pelejä.

Fischer (2015) kehottaa huomioimaan, että positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on tietoista toimintaa ja valintoja. Fischerin mukaan näiden ohjeiden avulla yksilö voi parantaa omaa ja muiden hyvinvointia:

1. Arvosta itseäsi ja toisia.
2. Oivalla, että omilla valinnoillasi vaikutat hyvinvointiisi.
3. Mieti mistä saat työniloa.
4. Harjoittele positiivista vuorovaikutusta työyhteisössäsi.

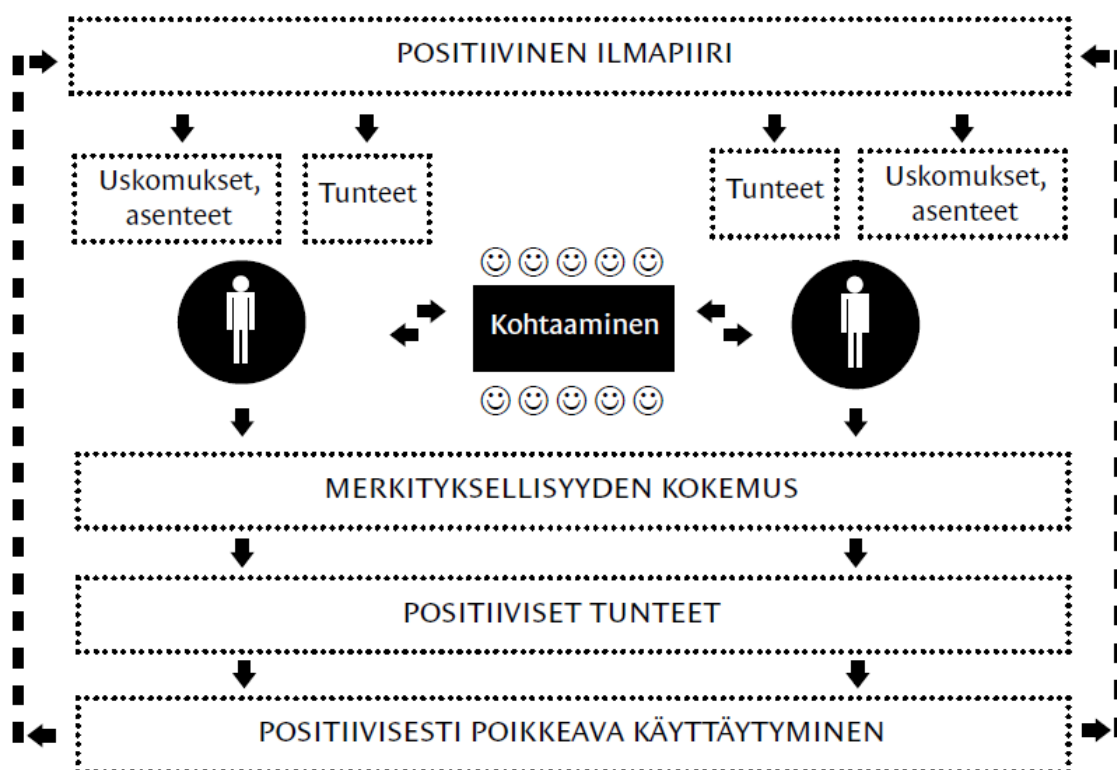
Työnilon ja elämänilon taustalla on selkeitä valintoja ja tietoista yrittämistä. (Fischer 2015.) Ohjeiden tärkeintä sisältöä on se, että yksilö voi oikealla asenteella ja käytöksellä vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa työyhteisössä. Ihmiset ovat nykyään liian passiivisia ja odottavat, että asiat kääntyvät itsestään parempaan suuntaan vain odottamalla. Hyvät asiat yleensä vaativat vähintään jonkinasteista ponnistelua.

Miksi positiivisuuteen kannattaa panostaa työelämässä? Guptan mukaan positiiviset ihmiset yleensä saavat positiivisen vastaanoton muilta ihmisiltä ympärillään. He saavat hyvästä asenteestaan vastalahjaksi mm. epäitsekkyyttä ja parempaa yhteistyötä. He menestyvät työelämässä, koska saavat parempia arvioita, he saavuttavat todennäköisemmin palkankorotuksia, ja pääsevät kokemaan työnrikkautta. Lisäksi he saavat vaihtelevia, haastavia ja itsenäisiä työtehtäviä. Heillä on vahva sosiaalinen tukiverkko, joka rakentuu hyvistä ihmissuhteista esimieheen ja työtovereihin. (Gupta 2015, 58.)

Esimiehen osoittama aito välittäminen on usein yhteydessä organisaation kokonaisvaltaiseen kykyyn kohdata toinen toisensa arvostaen. Kun tämä toimii

organisaation sisällä, on olemassa paremmat edellytykset onnistua myös yksiköiden välisessä yhteistyössä. Positiivisessa ja innostavassa työilmapiirissä voidaan paremmin, koetaan työniloa ja ollaan tuottavampia kuin negatiivisessa. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset välittyvät asiakkaalle asti. Positiivinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti palveluyritysten asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen. (Fischer 2015.)

Tutkittaessa asiakaskokemusta olennaisessa osassa olivat ne roolit, jotka ovat mukana asiakaskokemuksen synnyssä: asiakaspalvelijat, asiantuntijat ja kaikki ne joita asiakas kohtaa palvelun aikana. (Fischer & Vainio 2014,19.) Pankissa huomaa, miten jotkut ovat tottuneita hoitamaan lähes kaikki pankkiasiansa yhden virkailijan kanssa. Tämä on välillä haasteellista, koska kukaan ei hallitse kaikkea. Syynä tähän ovat aikaisemmat positiiviset kohtaamiset: se, että kyseisen asiakaspalvelijan kanssa asiat ovat tähän asti sujuneet helposti ja mukavasti. Yhteistyö on myös sitä, että jo rakennettua luottamusta vahvistetaan ohjaamalla asiakas kollegalle, joka hallitsee kyseisen asian parhaiten. Myös organisaation tavoitteissa tulisi pyrkiä siihen, että ristiin myynti toimii ja töitä tehdään toinen toistaan tukien organisaation hyväksi.



Kuvio 3. Positiivinen ilmapiiri. (Fischer 2014.)

Työyhteisön vuorovaikutusketjut luovat sen työilmapiirin, jossa yksilöt toimivat ja jonka perusteella asiakaskokemuskin muodostuu. Kuviossa 3 on havainnollistettu miten positiivinen ilmapiiri rakentuu. Jos sisäiset kohtaamiset ovat synnyttäneet yksilössä negatiivisia tunteita, on mahdollista ja jopa todennäköistä, että yksilö jakaa tätä negatiivista tunne-energiaansa eteenpäin asiakkaille. On hyvä ymmärtää, että vuorovaikutus on muutakin kuin yksittäisiä tapahtumia, sanoja tai tekoja. Ihmiset eivät yleensäkaan reagoi toistensa tekoihin tai sanoihin sellaisinaan vaan tekojen aikaansaamiin merkityksiin. Merkitykset taas luovat organisaatiokulttuurin, jossa toimitaan. (Fischer & Vainio 2014, 21.)

Asenne ratkaisee? Kyllä. Fischer ja Vainio (2014, 24–25) esittävät kaksi tapaa kohdata epäonnistumisia työelämässä: juuttuvan mielenmallin (fixed mindset) omaava yksilö kokee vastoinkäymiset ja epäonnistumiset hyvin raskaasti. Hän saattaa syyttää tapahtuneesta muita henkilöitä tai epäonnistumiseen johtaneita huonoja olosuhteita. Tällainen yksilö yrittää jatkuvasti piilotella omaa osaamattomuuttaan ja näin hän voi aiheuttaa hallaa koko organisaatiolle.

Yksilön asenne ja sisäinen puhe ovat asioita joita ohjaa hänen oma tahtotilansa. Yksilö voi siis halutessaan vaikuttaa niihin. Sisäisellä puheella tarkoitetaan tapaa, jolla ihminen käsittelee ja kommentoi vastaantulevia asioita ajatuksissaan. (Fischer & Vainio 2014, 28.)

Yksilön menestymisen taustalla on usein paitsi kykyjä ja taitoja myös joustavan mielen asenne (growth mindset), joka vie yksilöä eteenpäin. Tällainen asenne auttaa ihmistä kehittämään itseään, koska hän näkee epäonnistumiset mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä. Joustavan mielen omaava on valmis poistumaan omalta mukavuusalueeltaan ja ottamaan riskejä. Molemmat asenteet voivat esiintyä yksilössä myös päällekkäin. Tärkeintä olisi oppia tunnistamaan itse ne tilanteet, joissa pessimismi ja juuttuneet toimintamallit ottavat vallan ajatuksissa. Mitä enemmän yksilö kokeilee uusia asioita ja haastaa itseään, sitä enemmän hänelle avautuu mahdollisuuksia kehittyä. (Fischer & Vainio 2014, 24–25.)



## 5.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Palveluliiketoiminnan johtaminen on asiakaskokemuksen ja työyhteisökokemuksen johtamista. Kokemukset perustuvat yksilön tunteisiin ja subjektiiviseen kokemukseen. Vastuu onnistuneen kokemuksen syntymisestä on yhteinen, ei pelkästään johdon. Johdon tulee tavoitella sellaista organisaatiokulttuuria, jossa toisten hyväksyminen, arvostaminen ja auttaminen elävät ja jossa tavoitteet on asetettu siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä parhaansa. Organisaatiossa vuorovaikutus jatkuu ketjumaisesti työyhteisökokemuksesta asiakaskokemukseen asti. Maksava asiakas on organisaation vuorovaikutusketjun viimeinen ja tärkein lenkki. Taitavalla johtamisella ja esimiestyöllä luodaan merkitykset siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä. Esimiehen tehtävä on toimia esimerkillisesti, tukea alaisiaan ja mahdollistaa positiivisen tunne-energian syntyminen. Luottamuksen ilmapiiri ja esimiehen läsnäolo ja apu ovat alaiselle korvaamattoman tärkeitä asioita. (Fischer & Vainio 2014, 130–131.)

Vuorovaikutuksen laadulla on yhteys tuottavuuteen ja organisaatioiden toimintakykyyn, koska ne lisäävät yksilön työhön sitoutumista, oppimista, tehokkuutta ja edistävät yksilön sinnikkyyttä ja kasvua. Lisäksi positiivinen vuorovaikutus edesauttaa yhteistyökykyä yksilöiden ja yksiköiden välillä. (Fischer, 2015.)

Miksi työpaikoilla kärsitään huonosta ilmapiiristä, työn ilon katoamisesta tai loppuun palamisesta? Minkälaiset asiat vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin? Luultavasti kaikki haluavat viihtyä työssään ja kokea positiivisia tunteita työelämässä. Ongelmana saattaa olla se, että työelämätaitoja pidetään itsestään selvinä ihmiseen sisäänrakennettuina ominaisuuksina. Jos työntekijät sitten saisivat ohjausta ja koulutusta esim. ajanhallinta- ja vuorovaikutustaidoissa, näkyisivätkö positiiviset vaikutukset parempana työilmapiirinä, vähempinä sairauspoissaoloina tai parempana tuottavuutena? Usein tämän tyyppisistä ongelmista syytetään huonoa johtamista. Hyvää johtamista voisi siis olla se, että työhyvinvointi otetaan konkreettisesti mukaan organisaation toiminnan suunnitteluun. Miten saisimme aikaan parempaa työhyvinvointia?

Positiiviset tunteet parantavat työntekijöiden tuottavuutta. Positiivisuuteen panostamisen voi aloittaa puuttumalla sellaisiin asioihin, jotka ovat aiheuttaneet tyytymättömyyttä. Sijoittamalla työpaikan viihtyisyyteen, lisäämällä positiivista palautetta, tarjoamalla oikeanlaista koulutusta tai ohjausta ja kannustamalla

työntekijöitä henkilökohtaiseen ammatilliseen kasvuun, voidaan luoda motivoitunut ilmapiiri, jossa yksilöiden on helpompi laajentaa ajatusmaailmaansa. Henkilöt, jotka kokevat työpaikallaan positiivisia tunteita, näkevät ympärillään enemmän mahdollisuuksia, ovat ulospäin suuntautuneita ja auttavaisempia. Heillä on itseluottamusta ja he suhtautuvat asioihin optimistisesti. He ovat myös valmiimpia sitoutumaan työnantajaansa. (Gupta 2015, 56–57.)

Sitoutuminen on mahdollista silloin kun yksilö kokee ammatillista identiteettiä, osaamista ja optimismia. Yksilön omien valintojen ja käsitysten lisäksi muut toimijat voivat myötävaikuttaa sitoutumista kahdella tavalla: arvostamalla ja mahdollistamalla. Esimies voi omalla toiminnallaan tukea alaistensa itsenäistä työskentelyä ja heidän urakehitystään. (Fischer & Vainio 2014, 19.)

### 5.3 Positiiviset tunteet

Barbara Fredricksonin (2004) avarra ja rakenna -teorian (broaden-and-build theory) mukaan positiiviset tunteet vaikuttavat onnellisuuteen nykyhetkessä ja auttavat varautumaan vaikeisiin tilanteisiin myös tulevaisuudessa, sekä yksilö että organisaatiotasolla. Teorian mukaan tunteet kuten ilo, mielenkiinto, tyytyväisyys ja rakkaus auttavat yksilöä laajentamaan ajatusmaailmaansa ja toimintatapojaan ja siten rakentamaan henkilökohtaisia selviytymisresursseja. (Fredrickson 2004, Gupta 2015, 53 mukaan.)

Positiiviset tunteet parantavat työntekijöiden henkilökohtaista suorituskkyä ja rohkaisevat innovaatioihin ja luovuuteen työssä. Hyvinvoiva työyhteisökokemus luodaan vaalimalla työntekijöiden positiivisia tunteita. Innovaatioiden ja paremman työmotivaation myötä syntyy liiketoiminnan kannalta ratkaisevia uusia toimintamalleja ja päätöksiä, jotka johtavat parempaan asiakastyytyväisyyteen. Tiimityö ja johtaminen ovat parempaa, sosiaalinen kanssakäyminen on korkeampilaatuista ja oma työ koetaan merkityksellisempänä. (Gupta 2015, 53.)

Kun puhutaan työhyvinvoinnista tai työpaikoilla esiintyvistä ilmapiiriongelmistä on helppoa listata ongelmakohtia ja syyttää muita tai vallitsevia olosuhteita. Huomattavasti vaikeampaa on katsoa rehellisesti peiliin, ja pohtia voisiko omalla toiminnalla, vaikuttaa asioiden kulkuun. Loppujen lopuksi yksilö itse on vastuussa asenteistaan, tunteistaan

sekä valinnoistaan ja näin ollen myös omasta onnellisuudestaan niin työelämässä kuin elämässä yleensäkin (Fischer & Vainio 2014,17).

Kun sitten laajennetaan näkemystä, voidaan todeta, että jokainen kohtaaminen työpaikalla luo tilaisuuden käyttäytyä positiivisesti poikkeavasti ja näin välittää positiivista kierrettä eteenpäin kollegoille ja asiakkaille. Edellisten kohtaamisten tunnejäljet vaikuttavat siihen, miten kohtaamme ihmiset seuraavissa vuorovaikutustilanteissa. Yksilö ei pysty jättämään edellisen tapaamisen muistijälkiä taakseen, vaan hän tuo nämä tunteet aiemmasta kohtaamisesta seuraavaan. (Fischer, 2015.)

Positiivisilla tunteilla on positiivisen psykologian organisaatiotutkimuksissa nähty yhteyksiä mm. työyhteisökokemukseen, neuvotteluiden onnistumiseen, luovuuteen ja kykyyn hahmottaa kokonaisuuksia. Asiakaskohtaamisissa positiiviset tunteet laajentavat sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan ajattelumalleja ja vaikuttavat näin siihen miten asiakokonaisuudet ja ongelmat nähdään ja kyetään yhdessä ratkaisemaan. (Fischer 2015.)

Työlleen omistautuminen on mahdollista silloin, kun oman työn kokee merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden kokemukset synnyttävät positiivisia tunteita, jotka puolestaan lisäävät hyvinvointia ja tuovat merkitystä elämään. Positiiviset tunteet lisäävät yksilön henkilökohtaisia resursseja kuten sosiaalisia taitoja, henkisiä ja fyysisiä voimavaroja ja työniloa. Tämä johtaa yksilön parempaan tuottavuuteen. Positiivisia tunteita ovat mm. ylpeys, ilo, kiitollisuus, tyytyväisyys, toivo ja rakkaus. Oma ammatillinen identiteetti, kuten pystyvyys, osaaminen, sinnikkyys ja optimismi, tuovat merkitystä elämään ja työntekoon. Kun yksilö kokee työn tukevan hänen identiteettiään, syntyy positiivista tunne-energiaa, joka edistää mm. oppimista. (Fischer & Vainio 2014, 42.)

Iloisena yksilö on innokkaampi kokeilemaan ja tutkimaan vastaantulevia asioita ennakkoluulottomasti. Mielenkiinto puolestaan lisää tiedonjanoa ja halua tutkia asioita. Tyytyväisyys saa nauttimaan elämästä tässä hetkessä ja johtaa haluun tarkastella asioita moniulotteisemmin useasta eri näkökulmasta. Rakkaus antaa nostetta elämään ja liittyy olennaisesti kaikkiin tunteisiin. Rakkaudella luodaan sosiaalisia siteitä ja ihmissuhteita, jotka tuovat yksilölle turvallisuudentunnetta. Näihin tunnesiteisiin yksilö voi turvautua, kun hän tarvitsee tukea henkisesti haastavissa elämäntilanteissa. (Fredrickson 2004, Gupta 2015,53 mukaan.)

Yksilö voi kokea merkityksellisyyttä, kun hänellä on edessään haaste (stretching goal), joka tukee hänen pyrkimyksiään kehittyä työelämässä. Optimistinen asenne ja luottamus tulevaan antavat voimaa tilanteissa, joissa meillä ei ole mahdollisuutta ohjata tai valita omaa asemaa tai roolia. (Fischer & Vainio 2014, 42.) Päinvastaista tilannetta kuvaa hyvin usein kuultu ”Olen vain töissä täällä”. Jos yksilö ei koe omaa työtään merkitykselliseksi, joutuu hän luultavasti päivittäin taistelemaan pientenkin vastoinkäymisten kanssa. Lisäksi hänen on huomattavasti vaikeampaa, ellei jopa mahdotonta kokea työniloa.

Yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden aikaansaamiseksi yksilön pitäisi kokea olevansa mukana toteuttamassa jotain suurempaa. Osittain tähän tarpeeseen perustuvat yrityksen strategia, visio ja missio. Jos työyhteisön jäsenet pääsevät mukaan vision ja mission rakentamiseen, on todennäköisempää, että oman työn merkityksellisyys konkretisoituu. Jokaisen työyhteisössä tulisi sisäistää, miten hänen päivittäinen työnsä vaikuttaa yrityksen ja sen yksiköiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tietoisuus ja sen lisäksi mahdollisuus toteuttaa työtä itse valitulla tavalla synnyttää merkitystä ja sen myötä positiivista tunne-energiaa. Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa myös se, miten hyvin yksilö pystyy työssään hyödyntämään omia mielenkiinnon kohteitaan, omaa arvomaailmaansa ja osaamistaan. Merkityksellisyyden kokemus on kuitenkin yksilön itsensä vastuulla, koska vain itse voi tietää mikä on merkityksellistä ja tärkeää omassa elämässä tai omassa työssä. (Fischer & Vainio 2014, 43.)

Positiivisten tunteiden myötä yksilön ajattelu- ja toimintatavat sekä tiedonkäsittely on joustavampaa ja laaja-alaisempaa. Positiiviset tunteet saavat yksilön näkemään asiat eri tavoin, mahdollisesti kehittämään luovempia ratkaisuja ja vastaanottamaan uusia asioita avoimemmin mielin. Positiiviset vaikutukset näkyvät vielä sen jälkeen kun varsinaisesti tunteet ovat esiintyneet. Positiiviset vaikutukset ilmenevät henkilökohtaisina resursseina, voimavaroina joihin yksilö voi turvautua kriisitilanteissa tai stressin alla. Positiivisilla tunnekokemuksilla rakennetaan psyykkistä sinnikkyyttä, jonka avulla yksilö pystyy kohtaamaan haastavatkin tilanteet optimistisesti. (Gupta 2015, 53–54.)

Positiivisesta tunne-energiasta yksilö saa elinvoimaa, negatiivinen tunne-energia vie voimia ja vaikuttaa pitkällä aikajänteellä merkittävästi yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Positiivista tunne-energiaa syntyy esim. silloin, kun koemme, että meillä on mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiamme yhteiseksi hyödyksi työssä, jonka koemme muutenkin merkitykselliseksi. Positiivinen tunne-energia auttaa meitä kun

kohtaamme elämässä tai työssä vastoinikäymisiä. Negatiivisten tunteiden keskellä voimat ikään kuin valuvat hukkaan ja lopulta yksilö yrittää vain selvitä päälle kasautuvista pakollisista asioista eikä tällaisessa tilanteessa kukaan kykene antamaan parastaan. (Fischer & Vainio 2014, 55.) Kun esimies kohtaa tilanteen, jossa alainen kertoo nyt pystyvänsä tekemään vain pakolliset asiat, voi taustalla olla isompia ongelmia joihin esimies mahdollisesti voisi tuoda apua. Vaatii ihmistuntemusta ja herkkyyttä huomata, että jokin asia vaivaa kollegan tai alaisen mieltä. Vaatii yritystä, keskustelua ja aitoa välittämistä, että esimies saa alaisen avautumaan ongelmista. Joskus jokin ongelma, joka on yhdelle kohtuuton kantaa, on helposti ratkaistavissa yhdessä.

#### 5.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on selvittää, missä ollaan nyt ja mikä on yrityksen tulevaisuuden päämäärä, visio tai tahtotila. On luotava yhteinen näkemys siitä, missä asioissa halutaan olla hyviä ja mihin suuntaan halutaan jatkossa kehittyä. Yrityksen strategiset linjaukset ohjaavat osaamisen johtamista kaikilla tasoilla. Prosesseille ja toiminnoille, yksiköille, ryhmille ja yksittäisille tehtäville määritellään keskeinen osaaminen ja painoarvo. Jokaisella tasolla on esitettävä kysymys, minkälaista osaamista tavoitteessa onnistuminen vaatii. Tämän jälkeen määritelmiä voidaan verrata jo olemassa oleviin kompetensseihin. Näin pystytään laatimaan suunnitelma siitä, miten osaamista voidaan kehittää ja minkälaisilla toimilla sitä ryhdytään kehittämään. (Viitala 2005, 15.)

Yrityksen johdon tulee olla selvillä siitä, millaista osaamista organisaatiolla jo on ja minkälaisia osaamistarpeita ja kyvykkyyyksiä toiminta vaatii kehittyäkseen asiakasläheisempään suuntaan. Tarvitaan kokonaiskuva jo olemassa olevasta osaamisesta sekä näkemys siitä, minkälaista osaamista tarvitaan lisää. Osaaminen on ihmisistä riippuvaa ja siksi joskus on vaikeaa tunnistaa olennaisia osaamisalueita, kuitenkin kaikkea ja kaikkia voidaan kehittää. (Helander ym. 2013, 13–14.)

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri sisältää ne ratkaisut, toimintamallit, periaatteet ja työkalut, joiden avulla tuetaan osaamista kokonaisvaltaisesti: osaamisen säilyttäminen, hyödyntäminen ja kehittäminen. Organisaatorakenne määrää, minkälaiset työn organisointitavat, oppimista tukevat toimintamallit ja järjestelmät soveltuvat organisaation käyttöön. Osaamisen laatua ja määrää voidaan tarkkailla suunnittelu- ja

seurantajärjestelmien avulla. Osaamisen kehittämiseen kuuluu mm. perehdyttäminen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen kehittäminen. Osaamista voidaan tukea rekrytoinnilla, palkkauksella ja urasuunnittelulla. Osaamisriskienhallinnan tehtävä on tarkkailla, että organisaatiosta löytyy sille kriittistä osaamista. Kriittiset osaamisalueet eivät saa olla yhden ihmisen varassa. Tietohallinta ja tietojärjestelmät ovat keskeisiä osaamisen apuvälineitä. (Viitala 2005,193.)

Osaaminen on kiinni ihmisissä ja hyvien osaajien rekrytoiminen ja sitouttaminen voi olla haasteellista. (Helander ym. 2013,15.) Aina uuden henkilön palkkaaminen ei ole mahdollista tai edes järkevää, silloin yhteistyökumppanin etsiminen on paras vaihtoehto uusien osaamistarpeiden nopeaan täydentämiseen. (Helander ym. 2013, 19.)

## 6 VAKKA-SUOMEN OSUUSPANKKIEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus (action research). Toimintatutkimus sopi tarkoitukseen hyvin, koska tutkimuksella haluttiin samanaikaisesti tuottaa uutta tietoa ja aikaansaada käytännön muutoksia SURY:n toiminnassa.

Toimintatutkimukselle ominaista on organisaatiossa toimivien henkilöiden aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2014, 37). Tässä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa mahdollisimman laaja-alaisesti ja sen takia tutkimukseen haluttiin osallistuvan henkilöitä, jotka ovat olleet toiminnassa mukana, henkilöitä jotka ovat ohjanneet toimintaa, sekä henkilöitä, jotka eivät vielä ole päässeet osallistumaan toimintaan. Osallistamalla henkilöitä useasta lähtökohdasta saatiin tarkempaa tietoa erilaisista näkökulmista. Tutkimuksen suunnittelussa lähtökohtana oli, että osallistumaan pääsee halutessaan koko SURY:n henkilöstö.

Toimintatutkimuksessa on mahdollista käyttää useita eri tutkimusmenetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 37). Tässä tutkimuksessa tiedon keräämiseen käytettiin kyselyitä ja asiantuntijahaastatteluita. Kyselyillä kerättiin SURY:n henkilöstön ajatuksia toiminnan kehittämistarpeista. Haastatteluilla haluttiin saada kehitysideoita toimitusjohtajien ja esimiesasemassa toimivien näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten suunnitteluryhmän toimintaa voitaisiin kehittää?
- Miten vuorovaikutusta voitaisiin kehittää?

Tutkimus sai alkunsa kyselystä, joka toteutettiin maksuliikepiirin jäsenille. Tällä kyselyllä haluttiin selvittää maksuliikepiirin toiminnan nykytila ja kehittymismahdollisuudet. Kysely kuului osaltaan oppimistehtävään, joka liittyi asiakas- ja verkostojohtamisen kurssiin keväällä 2016. Seuraavaan kyselytutkimukseen sai osallistua halutessaan koko SURY:n henkilöstö. Avoin linkki kyselytutkimukseen jaettiin sähköpostilla kaikille. Asiantuntijahaastatteluihin valittiin kolme henkilöä OP:n sisältä, joilla kaikilla oli kokemusta SURY:n yhteistyöstä.

Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa, ongelmakeskeistä ja käytäntöön suuntautuvaa. Tutkimuksen avulla pyritään yhdessä ratkaisemaan ongelmia ja aikaansaamaan muutosta. (Ojasalo ym. 2009,58.) Tässä tutkimuksessa kehittämiskohteet nousivat varsinaisesti esiin vasta ensimmäisen kyselyn myötä. Vasta ensimmäisen tutkimuksen jälkeen asetettiin työtä ohjaamaan tutkimuskysymykset.

Toimintatutkimuksen avulla etsitään teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tutkimuksella pyritään saamaan uudenlaista tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Toimintatutkimuksessa tutkijaa kiinnostaa asioiden nykytilan sijaan se miten asioiden pitäisi olla. (Ojasalo ym. 2009,58.) Tässä tutkimuksessa selvisi, että SURY:n sisällä on aktiivisia osallistujia, joilla on mielipiteitä ja ajatuksia siitä, miten asioiden pitäisi olla. Tämä tutkimus on hyvä osoitus siitä, että kehittämiselle ja innovaatioille on annettava tilaa ja mahdollisuuksia. Kehittämään kannustamalla voi syntyä liiketoiminnan kannalta hyvinkin merkittäviä innovaatioita.

Asioiden kuvaamisen sijaan tutkimus on luonteeltaan ongelmakeskeistä ja hyvin käytännönläheistä. Tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Tutkimuksen kohteena voivat olla esim. toimintatavat tai tilanne jossa toimitaan. Tutkijalla ja tutkittavilla on aktiivinen rooli muutoksessa, koska toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo ym. 2009,58.) Toimintatapojen tutkimisessa haastavaa on se, että SURY:n tapauksessa oli havaittavissa eriäviäkin ajatuksia siitä mitä toiminta on, mitä se käsittää ja mihin sen pitäisi jatkossa pyrkiä. Koska verkoston toiminnan kannalta on merkittävää juuri yhteiset tavoitteet pyrin jo alkuvaiheessa saamaan tutkimustuloksiin sellaista tietoa, jonka pohjalta olisi mahdollista myöhemmin asettaa toiminnalle selkeitä tavoitteita.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä pyrkimyksenä on ymmärtää toimijoiden näkökulmia paremmin (Hirsijärvi & Hurme 2001,22). Tutkimuksen lähtökohtana oli nimenomaan halu ymmärtää SURY:n yhteistyötä eri näkökulmista. Lopullinen päätös haastattelujen tekemisestä tuli selkeästi vasta kyselytutkimuksen jälkeen.

Osallistava tutkimusote sopii kehittämiseen hyvin, koska yhdessä kehitetty ratkaisu on yleensä parempi kuin ulkopuolelta tuleva ratkaisu. Yhteisön sisällä haasteet tunnetaan paremmin ja yhdessä keksitty ratkaisu on helpompi hyväksyä. (Ojasalo ym. 2009,59.) Koska tutkimuksen kohteena on yhteistyöverkoston kehittäminen, oli luonnollista pyrkiä kehittämään sitä tavalla, jossa mahdollisimman monella olisi mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten toimintaa voitaisiin kehittää ja mihin suuntaan.



Tutkimuksellinen kehittämistyö voi olla organisaation käytännön ongelmien ratkomista tai uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista tai toteuttamista. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää uusia mahdollisuuksia, tapoja ja malleja, joiden avulla tutkittavaa asiaa voidaan viedä eteenpäin. Lopputuotoksena on yleensä parannuksia ja ratkaisuja. Tutkittavan aiheen tuntemuksen lisäksi kehittämistyö vaatii tekijältään projektityön ja kehittämisen osaamista. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännön tavoitteet, kuitenkin teoriaan nojaten. Kehittämisen osaaminen ilmenee aloitteellisuutena, kykynä arvioida omaa työtä, innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, tiedon tuottamisena ja menetelmäosaamisena. (Ojasalo ym. 2014, 19–20.)

Kehittämisprosessin ensimmäisessä vaiheessa valitaan kehittämisen kohde ja pyritään selkeyttämään tutkimuksen tavoite. Sen jälkeen haetaan asiaan liittyvää tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Oikean näkökulman löydyttyä jäsennetään kohdetta tietoperustan avulla. Tietoperustan avulla määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja määritellään ne. Taustatiedon ja tutkimustiedon avulla määritellään kehittämistehtävä ja rajataan tarkemmin valittu kehittämiskohde. Rajaamisen jälkeen laaditaan suunnitelma prosessista ja valitaan tarkoitukseen parhaiten soveltuva lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät. Prosessin loppuvaiheessa tulisi keskittyä erityisesti muutoksen toteuttamiseen ja tulosten jakamiseen, koska tutkimuksellisen kehittämistyön tärkein tavoite on tuottaa hyödyllisiä ratkaisuja työelämän tarpeisiin. Prosessin viimeinen vaihe on arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 23–26.)

## 6.1 Aiemmat tutkimukset

Huhtikuussa 2016 osallistuin Turun ammattikorkeakoulun asiakas- ja verkostosuhteiden johtamisen opintojaksolle. Kurssilla oli mahdollisuus itse valita millaisen oppimistehtävän kurssin yhteydessä tekee. Lähipäivien aikana kiinnostuin erityisesti verkostojen johtamisesta ja lähdin miettimään, mikä tuntemani verkosto voisi hyötyä oppimistehtävästäni. Tutkimuksen kohteeksi valitsin SURY:n maksuliikepiirin, koska toinen piirin kahdesta vuosittaisesta tapaamisesta sopi opintojakson aikatauluun hyvin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkoston nykytila, kerätä osallistujien kehitysehdotukset yhteen ja antaa opintopiirille kehitysehdotuksia myös ulkopuolisen näkökulmasta. Koska en itse ole osallistunut opintopiiritoimintaan ollenkaan, lähdin

tutkimaan asiaa kyselyn avulla. Opintopiirin osallistujat saivat 8.4.2016 järjestetyn tapaamisen jälkeen sähköpostiviestin, joka sisälsi ohjeistuksen: linkin ”Tartu verkkoon”-verkoston itsearviointityökaluun ja lyhyen kyselyn. Sähköposti lähetettiin kymmenelle ja siihen vastasi kahdeksan maksuliikepiirin jäsentä.

Verkoston jäseniä pyydettiin ensin tekemään Tartu verkkoon – itsearviointi. Itsearvioinnin teettämisen tarkoituksena oli helpottaa vastaajan omaa pohdintaa ja avata uusia näkökulmia verkoston arviointiin. Testin jälkeen pyysin jäseniä vastaamaan kolmeen avoimeen kysymykseen koskien verkoston nykytilaa, tavoitteita ja kehitysehdotuksia. Itsearvioinnin tulokset jäivät vastaajille itselleen, kun taas kyselyn vastaukset pyysin palauttamaan sähköpostilla. Kyselyyn valitsemani kysymykset perustuivat opettaja Nina Vainion luennolla esittämiin strategisen ajattelun pääkysymyksiin: Missä tilanteessa olemme nyt? Mihin haluamme päästä? Miten pääsemme haluamaamme? Katso Liite 1, jossa sähköpostiviesti ja kysymykset kokonaisuudessaan.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että opintopiirin tapaamiset koettiin yleisesti hyvinä ja tarpeellisina. Tässä yhteenveto kehityskohteista:

- Verkoston toimintaan liittyvät toimintatavat, vastuut, säännöt ja tavoitteet tulisi saattaa kirjalliseen muotoon. Uudet jäsenet voisivat näin tutustua toimintaan jo ennen ensimmäistä tapaamistaan ja vanhat voisivat tarkistaa vastuutehtävien työnjakoa.
- Verkostolta puuttuu yhteinen keskustelualusta. Vuorovaikutus ei toimi tarpeeksi tehokkaasti. Yhteinen säilytyspaikka säännöille, pöytäkirjoille ja muille yhteisille dokumenteille puuttuu.
- Verkoston tavoitteet tulisi kirkastaa ja jokaisen osallistujan tulisi omalla kohdallaan miettiä mitä hyötyjä tuon tälle verkostolle, miten valmistaudun, miten autan muita, voisinko tehdä enemmän?
- Opintopiirien tapaaminen voitaisiin sopia joustavasti tarpeen vaatiessa, jotta vertaistukea olisi saatavilla silloin kun on meneillä esim. isoja muutoksia.
- Vuorovaikutusta tulisi kehittää opintopiirien ja muiden sidosryhmien välillä. Vuorovaikutus toimitusjohtajien ja opintopiirien välillä on jäänyt vähäiseksi. Tiedon jakaminen ei saa rajoittua opintopiirin sisälle, vaan sieltä saatu tieto tulee jakaa eteenpäin pankeissa esim. aamupalaverieissa.

## 6.2 Henkilöstökysely

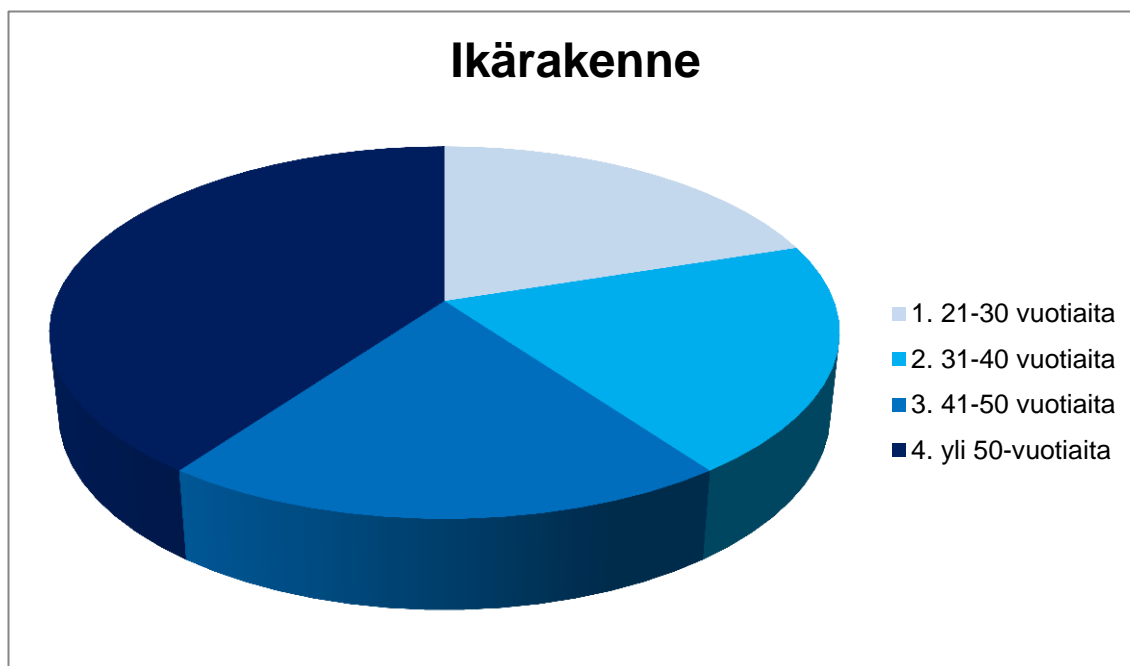
Keväällä tehdyn tutkimuksen yhteydessä heräsi epäily siitä, että havaitut ongelmat saattaisivat koskettaa koko SURY:n toimintaa. Jatkotutkimusten tarkoituksena oli syventää jo saatua tietoa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, koska ainoastaan kyselyn avulla olisi mahdollista kerätä tietoa koko SURY:n henkilöstöltä.

Verkoston kehittämisen kannalta oli tärkeää saada tietoa siitä, miten hyvin SURY:n toiminta tunnetaan henkilöstön keskuudessa. Kyselyn myötä myös ne, jotka eivät olleet vielä päässeet mukaan opintopiireihin saivat antaa kehitysehdotuksia ja palautetta. Kysely oli muodoltaan puolistrukturoitu ja se sisälsi yhteensä 12 kysymystä. Kysely toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun tarjoamalla Webropol-ohjelmalla. Linkki kyselyyn välitettiin SURY:n puheenjohtajalle Ville Aarniolle, joka jakoi sen edelleen SURY:n toimitusjohtajille ja he edelleen omalle henkilöstölleen. Henkilöstökyselyn kysymykset ovat nähtävillä Liitteessä 2.

Henkilöstökysely toteutettiin elokuussa 2016. Kysymykset suunniteltiin ensimmäisen kyselyn tulosten, teorian ja toimeksiantajan edustajan palautteiden pohjalta. Kyselyyn vastasi annettuun aikarajaan mennessä 46 henkilöä koko SURY:n sisältä. Vastaamisaikaa annettiin viikko, jonka aikana lähetettiin yksi muistutusviesti vastausajan päättymisestä. Koko SURY:ssä on puheenjohtajan arvion mukaan n. 90 henkilöä. Voidaan siis todeta, että kyselyn vastausprosentti ylsi vähintään 50 % ja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina.

## 6.3 Yhteenveto kyselyn vastauksista

Taustakysymyksissä kysyttiin vastaajan ikää, työkokemusvuosia finanssialalla ja työkokemusvuosia osuuspankissa. Taustakysymyksien avulla saatiin käsitys vastaajien ikäjakaumasta ja työkokemusvuosista. Ikäjakaumalla on merkitystä erityisesti liiketoiminnan tulevaisuuden suunnittelun kannalta. Vastaajien ikärakenne jakautui seuraavasti: 20 % vastaajista oli 21–30-vuotiaita, 20 % 31–40 vuotiaita, 20 % 41–50-vuotiaita ja loput 40 % olivat yli 50-vuotiaita. Kuten kuviosta 4. on havaittavissa, ikärakenne SURY:n pankeissa painottuu yli 50-vuotiaisiin ja odotettavissa on siis melko suurta vaihtuvuutta eläköitymisen myötä. Finanssialalla eläkkeelle jäädään 63- 65-vuotiaana (FK 2013).



Kuvio 4. Ikärakenne SURY:n pankeissa

Vastaajista 9 % oli työskennellyt finanssialalla 0-2 vuotta, 17 % 3-5 vuotta, 15 % 6-10 vuotta ja 59 % yli 10 vuotta. Vastaajista 8 % oli työskennellyt OP:ssa 0-2 vuotta, 20 % 3-5 vuotta, 22 % 6-10 vuotta ja 50 % yli 10 vuotta. Eläkkeelle jäävä vie mukanaan merkittävän määrän arvokasta tietoa ja kokemusta. Vuorovaikutusta kaikenikäisten kesken pitäisi kannustaa ja lisätä, jotta hiljainen kokemusperäinen tieto saataisiin jaettua eteenpäin nuoremmille ja kokemattommammille. Ikärakenne voi ilmentää myös koulutustarvetta. Iäkkäimmät voisivat olla esim. kiinnostuneita saamaan lisäkoulutusta esim. mobiilipalveluihin.

Epäilyksenäni oli, että erityisesti isommissa pankeissa henkilöstö ei tunne suunnitteluryhmän toimintaa. Kysyttäessä miten hyvin tunnet suunnitteluryhmän toimintaa, ainoastaan 7 % kertoi tuntevansa toimintaa oikein hyvin, 46 % vastaajista tunsi toimintaa hieman kun taas 41 % ei tunne toimintaa. Vastaajista 6 % ei ole kuullutkaan SURY:n toiminnasta. Nämä luvut kertovat siitä, että vuorovaikutus esim. opintopiirien ja muun henkilökunnan välillä ei ole ollenkaan riittävällä tasolla.

Verkoston kehittämisessä tulisi panostaa enemmän läpinäkyvyyteen ja vuorovaikutteisuuteen. Jokaisen olisi hyvä edes tietää mitä SURY:n yhteistyö on ja minkälaisia mahdollisuuksia siihen on osallistua.

Työyhteisökokemuksen kannalta olisi erittäin tärkeää tavata kollegoita oman pankin ulkopuolelta. Koulutusten järjestäminen SURY:n kesken olisi luultavasti edullisempaa, koska matkakulut ovat Helsingissä järjestettäviin koulutuksiin verrattuna matalammat.

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he kokeneet suunnitteluryhmän yhteiset koulutukset, tapaamiset tai opintopiirit hyödylliseksi. Henkilöstöstä 41 % vastasi tähän kysymykseen kyllä, 7 % en. Yli puolet henkilöstöstä, yhteensä 52 % ei ollut koskaan osallistunut toimintaan. Tämä prosentti on huolestuttavan iso. Suuri osa henkilöstöstä on edelleen yhteistyön ulkopuolella.

Vastaajilta kysyttiin, tuntevatko he jonkun joka tekee samankaltaista työtä, mutta työskentelee toisessa osuuspankissa. Kyllä-vastauksia annettiin 87 % ja ei-vastauksia 13 %. Luultavasti ne, jotka vastasivat tähän kysymykseen kieltävästi, ovat olleet työssään vasta vähän aikaa. Työn merkityksellisyyden kannalta tähän asiaan kannattaisi panostaa. Järjestelmien puolesta on mahdollista olla Microsoft Lyncin kautta yhteydessä kolleegaan toisesta pankista täysin reaaliajassa.

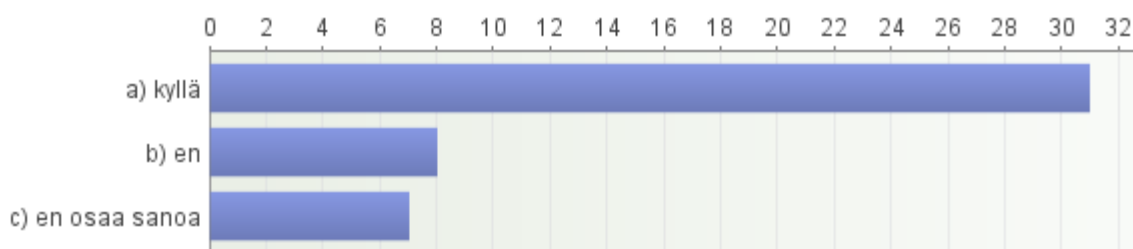
Vastaajilta kysyttiin, ovatko he omassa työssään pyytäneet neuvoja, tiedustelleet kokemuksia tai parhaita käytäntöjä kollegalta toisessa osuuspankissa. Vastaajista 61 % oli kysynyt neuvoa, kun taas 39 % ei ollut kysynyt. Tämän vastauksen perusteella voidaan päätellä, että 39 % kysyy neuvoa joltakin muulta taholta. Kaikkien käytössä olevat tukipalvelut ovat pankille maksullisia ja jokainen soitettu puhelu maksaa pankille. Apua voitaisiin yhtä hyvin kysyä kollegalta toisessa osuuspankissa.

Lisäkysymyksenä kyllä-vastauksen antaneilta kysyttiin, muistavatko he mitä aihealuetta asia koski. Vastauksia saatiin yhteensä 14 henkilöltä. Kuudessa vastauksessa mainittiin rahoitukseen liittyvät asiat, neljässä vastauksessa yrityksen maksuliikeasiat ja kolmessa vastauksessa sijoitukset. On hyvä huomata, että luultavasti opintopiirit ovat lisänneet vuorovaikutusta, koska yhteydenottoja oli tehty nimenomaan opintopiirien aihepiirien mukaan. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin vahinkovakuuttaminen, pääkassan hoitaminen ja facebook-sivujen avaaminen.

SURY:n opintopiirit tapaavat keskimäärin kaksi kertaa vuodessa ja tapaamisissa pohditaan yhdessä ajankohtaisia asioita. Tällä hetkellä toiminnassa ovat maksuliikkeen, rahoituksen ja sijoituksen opintopiirit. Vastaajilta kysyttiin, olisiko uuden opintopiirin perustamiselle tarvetta. Vastaajista 17 % vastasi tähän kysymykseen kyllä, kun taas 39 % ei kokenut uuden opintopiirin perustamista tarpeelliseksi.

Lounaisrannikon OP ei ole ollut mukana tähänastisessa opintopiiritoiminnassa. Kyselyn tarkoituksena oli huomioida koko SURY:n henkilöstön mielipiteet ja siksi kysyttiin myös Lounaisrannikon OP:n henkilöstön mielenkiintoa opintopiiritoimintaan. Vastaajista 17 % kertoi työskentelevänsä Lounaisrannikon OP:ssa ja kertoi, että olisi jatkossa kiinnostunut opintopiirityöskentelystä. Vastaajista 11 % kertoi työskentelevänsä Lounaisrannikon OP:ssa, mutta ei ole kiinnostunut opintopiiritoiminnasta. Vastaajista 15 % valitsi vaihtoehdon, en osaa sanoa. Kysymykseen oli asetettu jatkokysymys niille, jotka vastasivat kyllä. Jatkokysymyksellä haluttiin selvittää, onko vastaajalla ehdotus, minkä aihealueen opintopiiri häntä kiinnostaisi. Aihealueeksi ehdotettiin vahinkovakuutuksia, päivittäispalveluita sekä lainopillisia palveluita. Lounaisrannikon OP:ssa työskenteleviä kiinnostivat aihealueena sijoitus-, rahoitus- ja yrityspalvelut sekä digitaalisuus ja sosiaalinen media.

OP:ssa käytetään hybridi-nimitystä niistä henkilöistä, jotka tekevät pankkityön lisäksi vakuutusmyyntiä. Hybridikoulutukseen kuuluu nykyään kollegan havainnointia, koska esim. pienissä pankissa uusi vakuutusmyyjä saattaa olla pankin sisällä ainoa, joka työtä tekee. Omien havainnointien yhteydessä tuli mieleeni, että se voisi olla hyödyllistä myös muissa tilanteissa. Havainnoinnilla olisi luultavasti positiivisia vaikutuksia vuorovaikutukseen. Kyselyssä lähdettiin selvittämään henkilöstön halukkuutta kokeilla havainnointia oman pankin ulkopuolella. Vastaajilta kysyttiin että, jos olisi mahdollisuus havainnoida kollegan työtä toisessa SURY:n pankissa esim. kolmen työpäivän ajan, olisiko vastaaja kiinnostunut tästä mahdollisuudesta. Vastaajista 67 % kertoi olevansa kiinnostunut havainnoinnista. Vastaajista 17 % ei ollut kiinnostunut havainnoinnista. Vastaajista 15 % valitsi vaihtoehdon, en osaa sanoa. Kuviosta 5. on nopeasti havaittavissa, että kiinnostus havainnointiin on korkea ja tätä mahdollisuutta toimitusjohtajien tulisi tuoda tietoisuuteen omissa pankeissaan.



Kuvio 5. Vastaajien kiinnostus havainnointiin toisessa pankissa

SURY:n koulutuksissa on viimeisen neljän vuoden aikana ollut ainakin järjestelmiin liittyvää koulutusta ja myyntikoulutusta. Vastaajilta kysyttiin, mikä on sellainen aihealue tai yksittäinen asia, jonka osalta he toivoisivat yhteistä koulutusta? Vastauksessa pyydettiin mainitsemaan heidän omasta mielestään tärkein aihealue. Koulutusta kaivattiin kahdesta näkökulmasta:

- substanssiosaamiseen liittyvää koulutusta
- toimintatapoihin ja käytäntöihin liittyvää koulutusta.

Yrityksen maksuliikekoulutusta haluttiin kahdeksassa vastauksessa uusien palveluiden, säästämisen ja perusasioiden kuten yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Sijoittamisen koulutusta toivottiin seitsemässä vastauksessa, osakesijoittajan palveluihin ja vaativan sijoitusasiakkaan kohtaamiseen kaivattiin apua. Rahoituksen osalta kaivattiin koulutusta vakuuksien ja luottoihin liittyvien turvien osalta. Kahdessa vastauksessa mainittiin päivittäispalvelut. Kahdessa vastauksessa mainittiin digitaalisuus ja yhdessä vastauksessa haluttiin koulutusta verkkoneuvottelun osalta. Vakuutukset mainittiin neljässä vastauksessa, pankkipuolellakin kaivattiin yleistietoa vakuutuksista. Yhdessä vastauksessa yhteistä koulutusta ei nähty tarpeellisena.

Toimintatapoihin liittyvää koulutusta kaivattiin myyntiin ja arjen prosesseihin. Vastauksissa peräänkuulutettiin parhaiden työtapojen ja onnistumisten jakamista. Koulutusta kaivattiin yhdessä vastauksessa työhyvinvointiin ja henkilöstön jaksamiseen liittyen. Yhdessä vastauksessa kaivattiin koulutusta riskienhallintaan. Kolmessa vastauksessa kiinnostivat ajankohtaiset asiat yleisesti, esim. lainsäädännön muutokset, ja OP:n palveluntarjonta.

Vastaajia pyydettiin miettimään valitsemaansa aihealuetta tai asiaa ja heitä pyydettiin arvioimaan, mikä olisi heille sopivin tapa opiskella asiaa. Mieluisin tapa kouluttautua olivat Microsoft Lync -koulutukset, toiseksi mieluisin vaihtoehto olivat SURY:n koulutukset, kolmantena verkko-opiskelu ja itsenäinen opiskelu. Muualla järjestettävät koulutukset koettiin vähiten mieluisina.

Kysyttäessä, miten yhteistyötä SURY:n pankkien välillä voitaisiin kehittää, kysymykseen saatiin kuusi tyhjää ja 11 en osaa sanoa vastausta. Vastaajista 9 kertoi, että ei tunne SURY:n toimintaa ja ei siksi osaa antaa kehitysehdotuksiakaan. Yhden vastaajan mielestä yhteistyö toimii hyvin nykyisellään. Yhdessä vastauksessa kiiteltiin rahoituksen opintopiiriä, mutta painotettiin osallistumisen tärkeyttä. Tiedonjako tapaamisten ulkopuolella nähtiin vaikeana.

Yrityspuolelle kaivattiin yhteistä koulutusta sekä tutustumista ja yhteistyön terävöittämistä kollegojen kesken. Opintopiiritoimintaan kaivattiin sääntöjä, selkeää toimintasuunnitelmaa ja toiminnan tehostamista. Useassa vastauksessa peräänkuulutettiin tiedonjakoa ja SURY:n mahdollisuuksien tuomista kaikkien tietoon. Opintopiireissä ja tapaamisissa käsiteltyjen asioiden tuominen omaan pankkiin, koko henkilökunnan tietoon mainittiin kolmessa vastauksessa. Yhteiset koulutukset, ajankohtaistietoiskut ja kokemustenvaihtoon liittyvät tapaamiset mainittiin 13 vastauksessa. Kahdessa vastauksessa mainittiin erikseen tarve yrityspuolen koulutukseen. Kahdessa vastauksessa mainittiin mahdollisuus havainnointiin. Seitsemässä vastauksessa nousi esiin tiedottaminen ja informaatio siitä mikä on ajankohtaista, mitä tapaamisissa käsitelty, miten pääsee itse osallistumaan, miten tietoa jaetaan helposti.

#### 6.4 Asiantuntijahaastattelut

Kyselytutkimuksista saatua tietoa täydentämään tehtiin kolme asiantuntijahaastattelua. Haastattelujen avulla SURY:n kehittämiseen saatiin toisenlaista näkökulmaa. SURY:n toimitusjohtajat tapaavat tällä hetkellä kerran kuukaudessa ja ovat yhteydessä myös muina aikoina sähköpostin ja Microsoft Lyncin välityksellä. Haastattelun tarkoituksena oli, että vastaajat kertoisivat mahdollisimman avoimesti omia näkemyksiään SURY:n toiminnan kehittämisestä. Haastateltavaksi valittiin kolme henkilöä: Turun Seudun OP:n kauppatorin konttorinjohtaja Sari Kaivola-Murto, Lokalahden OP:n toimitusjohtaja ja SURY:n puheenjohtaja Ville Aarnio ja Rymättylän OP:n toimitusjohtaja Leena Nikula. Haastattelukysymykset olivat kaikille kolmelle samat. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla ennen varsinaista haastattelua. Haastattelut toteutettiin kaikki lokakuussa 2016 ja ne nauhoitettiin myöhempää analysointia varten.

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Kysymysten järjestys voi puolistrukturoidussa haastattelussa vaihdella. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää voidaan kutsua myös nimellä teemahaastattelu tai kohdennettu haastattelu (the focused interview) (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

Ominaista teemahaastattelulle on se, että tiedetään varmuudella, että haastateltavat ovat kokeneet tai eläneet jonkin tilanteen, johon myös haastattelija on tutustunut. Tutustumisen perusteella hän on päätenyt jo jonkinasteisiin oletuksiin. Haastattelija on etukäteen selvittänyt tutkittavaan aiheen tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja tai



kokonaisuutta. Keräämänsä tietämyksen avulla hän on jo muodostanut sisältö- tai tilanneanalyysiin ja lähtenyt rakentamaan haastattelurunkoa sen perusteella. Varsinaisessa haastatteluvaiheessa halutaan kuitenkin saada tietoa haastateltavan subjektiivisista kokemuksista. (Hirsijärvi & Hurme, 47).

Tässä tutkimuksessa haastatteluissa käytettiin kahdeksasta kysymyksestä muodostuvaa haastattelurunkoa joka nähtävissä Liitteessä 3. Teemahaastattelussa aineistoa kertyy yleensä runsaasti ja siksi analyysivaihe on mielenkiintoinen, mutta työläs toteuttaa. Oikeastaan mitä syvällisemmin keskustelua on käyty, sitä enemmän aineistoa on kertynyt. Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida monella tavalla ja analysointia on mahdollista tehdä aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa samanaikaisesti. Suositeltavaa olisi, että aineisto analysoitaisiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. (Hirsijärvi & Hurme, 135–136.)

Tässä tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi (Hirsijärvi & Hurme, 138) kokonaisuudessaan heti haastattelujen jälkeen. Litterointivaiheessa oli tehtävä päätös siitä, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielen mukaan (Ojasalo ym. 2014, 99). Vastauksissa oli käytetty paljon ilmauksia, jotka toivat selkeästi esiin jotakin tunnetilaa kuten ”win win -tilanne”, ”ahaa-elämys” ja ”mutu-tuntuma”. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa on esillä haastateltavien alkuperäisilmauksia. Litteroitu aineisto luettiin useaan kertaan analyysivaiheessa.

Sisällönanalyysissä pyrittiin aineistoa luokittelemaan ja löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan (Ojasalo ym. 2014, 99). Teemoiksi valittiin toimitusjohtajien yhteistyö, opintopiirien toiminta, näkökulmat työyhteisökokemukseen ja asiakaskokemukseen, haasteet ja keskeisimmät koulutustarpeet. Kaikkia teemoja pyrittiin lähestymään kehittämisen näkökulmasta. Teemoja kuvaamaan tehtiin taulukko, jossa näkyy sekä haastateltavan alkuperäinen ilmaus että pelkistetty ilmaus. Taulukko nähtävissä kokonaisuudessaan Liitteessä 4.

Sari Kaivola-Murto valittiin haastatteluun, koska hänellä on takanaan 13 vuoden kokemus alalta, kahden vuoden kokemus Vakka-Suomen SURY:n puheenjohtajan tehtävästä ja aikaisempaa kokemusta Auranmaan suunnitteluryhmän yhteistyöstä. Kaivola-Murto toimi puheenjohtajakauden aikana Taivassalon OP:n toimitusjohtajana ja hän on siirtynyt heinäkuussa 2016 Turun Seudun Osuuspankin palvelukseen. Vakka-Suomen SURY:ssä hän on ollut ensin vuoden verran jäsenenä, kaksi vuotta

puheenjohtajana ja kuusi kuukautta jäsenenä. Tutkimuksen kannalta merkittävää on, että SURY:n opintopiiritoimintaan ryhdyttiin vuonna 2013 osittain hänen aloitteestaan.

Ville Aarnio valittiin haastatteluun, koska Aarnio on vuonna 2016 SURY:n puheenjohtaja. Hänellä on 20 vuoden kokemus alalta. Aarnion puheenjohtajakauden aikana toimitusjohtajat ovat mm. päättäneet, että puheenjohtajakautta supistetaan kahdesta vuodesta vuoteen, mutta tapaamisia järjestetään useammin. Aikaisemmin toimitusjohtajat ovat tavanneet kolmen kuukauden välein.

Leena Nikula on aloittanut kuluvana vuonna 2016 Rymättylän OP:n toimitusjohtajana. Nikula on aikaisemmissa työtehtävissään päässyt seuraamaan suunnitteluryhmätoimintaa ja opintopiiritoimintaa OP:n sisällä erilaisissa rooleissa.

## 6.5 Yhteenveto asiantuntijahaastatteluista

Tutkimuksen esimies ja toimitusjohtaja näkökulmasta saatiin useita käyttökelpoisia ideoita ja joitakin huomiota vaativia kehittämiskohteita. Vaikka haastatteluissa käytettiin samaa kysymysrunkoa, vastauksissa korostuivat eri asiat.

Toimitusjohtajat tapaavat kerran kuukaudessa. Tapaamisten myötä on muodostunut tiivis ryhmä, jonka sisällä keskustelua käydään vapaammin kuin SURY:n opintopiireissä. Osaamista jaetaan aktiivisesti ja ryhmän keskinäisen luottamuksen keskellä uskalletaan paljastaa myös oma tietämättömyys. Toiminta on hyvin riippuvaista puheenjohtajan aktiivisuudesta, asenteesta ja panostuksesta. Pankkien väliset kokoerot nähtiin vastauksissa mahdollistavana, mutta yhteistyötä ajoittain haastavana asiana. Vuorovaikutus tuntuu olevan määrällisesti riittävällä tasolla, mutta laatuun pitäisi kiinnittää huomiota enemmän.

Opintopiiritoimintaan suhtaudutaan positiivisesti ja mielenkiinnolla. Opintopiirit mahdollistavat erinomaisesti pankkirajat ylittävää vuorovaikutusta ja niiden välillä nähtiin yhteys myös työn merkityksellisyyden kokemukseen. Vuorovaikutusta kuitenkin pitäisi lisätä merkittävästi. Tapaamisten lisäksi tarvitaan vuorovaikutusta ennen ja jälkeen tapaamisten, ryhmän, pankkien muun henkilökunnan ja toimitusjohtajien kesken. Tapaamisten hyödyt on saatava koko verkoston voimavaraksi. Vastuu toiminnasta olisi jaettava ryhmän kesken niin, että aktiivisuutta pyritäisiin lisäämään kaikilla tasoilla. Puheenjohtajan vastuulle pitäisi jäädä vähemmän yksin tekemistä ja enemmän vuorovaikutteista ideointia ryhmän kesken.

Keskeisiä toimintoja ovat asialistan laatiminen yhdessä ja pöytäkirjan jakaminen ja avaaminen kunkin pankin oman palaverikäytännön mukaan. Tässä vaaditaan sitoutumista myös toimitusjohtajilta ja esimiehiltä, jotta palavereihin varataan aikaa opintopiiritapaamisen lähestyessä ja niiden jälkeen.

Osaamisen ja ratkaisujen jakamiselle pitää aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia ja tapoja. Verkostoituminen vaatii kohtaamisia kasvokkain. Yhteistyön avulla luodaan verkosto osaamisen jakamiselle ja vaikutetaan positiivisesti työyhteisökokemukseen. Apu asiakasrajapinnassa työskentelevältä antaa käytännön ohjeita tekemiseen, kun tukipalveluiden ja intranetin ohjeet on suunnattu suuremmalle massalle. Yhteistyö asiakasrajapinnassa on kysymistä, neuvomista, ideointia, ongelmien ratkomista ja yhdessä oppimista. Yksinäisyys työssä voi vaikuttaa motivaatioon ja työssä viihtymiseen ja sitä kautta yksilön sitoutumiseen. Havainnointia käytetään SURY:ssä hybridi-koulutuksen yhteydessä, mutta sitä voitaisiin kokeilla myös muissa yhteyksissä. Havainnoinnin avulla saataisiin jaettua hyväksi havaittuja toimintatapoja.

Yhteistyön avulla luodaan olosuhteet asiakaskokemuksessa onnistumiselle. Muuttuva kilpailutilanne vaatii asiakaskokemuksen kannalta henkilöstöltä enemmän heittäytymistä ja parannuksia. Yhteistyö mahdollistaa parhaimmillaan tämän tutkimuksen tyypistä ajatusten ja näkemysten sekoittumista. Kun asiakasrajapinnan toimintatapoja työstetään yhdessä näkyvät positiiviset vaikutukset asiakkaalle asti.

Haastatteluissa löytyi muutamia asioita, joita pitää vielä kehittää. Kehityskohteet on tarkemmin eritelty Liitteessä 4. Yhteistyöhön tulisi suhtautua niin, että sitä tulisi kokoajan pyrkiä kehittämään. Mitä tulee koulutukseen, on olemassa useita asioita, joiden osalta voitaisiin järjestää yhteistä koulutusta. Näissä haastatteluissa esiin nostettiin itseohjautuvuus, digi-osaaminen ja yritysten maksuliike asioiksi joiden osalta tarvittaisiin koulutusta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Vakka-Suomen osuuspankkien SURY:n yhteistyötä. Toiminnassa on nykyisellään jo paljon hyvää, mikä pitää pyrkiä säilyttämään. Tutkimusten avulla saatiin kuitenkin selville vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin lisätä tietoa ja ymmärrystä yhteistyöstä eri toimijoiden välille. Samalla pyrittiin selvittämään, miten yhteistyöllä voitaisiin vaikuttaa pankkien työyhteisö- ja asiakaskokemuksiin. Lisäksi haluttiin selvittää, miten pankkirajat ylittävää vuorovaikutusta voitaisiin kehittää.

Pankkialalla on parhaillaan tapahtumassa merkittäviä muutoksia, jotka muuttavat kilpailutilannetta ratkaisevasti. Haastava taloustilanne, digitalisaation mukanaan tuomat asiat ja asiakkaiden kasvavat odotukset luovat paineita. Tämän hetken tulevaisuuden näkymät ja voimakkaasti muuttuva toimintaympäristö edellyttävät pankeilta yleisesti muutoskykyisyyttä. Muutoksia tulee paitsi ulkoa myös organisaation sisältä. Näitä muutoksia ja yksilöiden kehittymistä finanssialan asiantuntijoina pystytään erinomaisesti tukemaan pankkirajat ylittävällä yhteistyöllä. Tarvitaan myös uusia innovaatioita ja kekseliäisyyttä. Mitä erilaisemmista lähtökohdista asiaa lähestytään, sitä parempia ratkaisuja yleensä syntyy. Oman pankin sisällä luovuus saattaa helposti kuihtua ja tyydytään tekemään asioita totuttuun tapaan. Tarvitaan enemmän aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja yhdessä tekemistä.

Palveluliiketoiminnan keskittyminen kokemuksiin on syynä siihen, miksi asiakaskokemus on niin tärkeää juuri nyt. Pankkirajat ylittävissä vuorovaikutustilanteissa luodaan SURY:n osaamisen verkostot, joista apu löytyy usein käyttökelpoisemmassa muodossa kuin intranetistä tai tukipalveluista saatuna. Yhteiset asiakaskokemuspäivät, havainnointi, toimintatapojen, ratkaisujen ja osaamisen aktiivisempi jakaminen näkyvät asiakkaalle asti ja ne ovat esimerkkejä siitä, minkälaisia mahdollisuuksia on vielä hyödyntämättä.

Työyhteisökokemus on jotakin mihin jokainen voi myös itse vaikuttaa. Keskustelemalla avoimesti ja tuomalla esiin ajatuksia, tehdään töitä yhteisen työilmapiirin ja paremman organisaatiokulttuurin eteen. Pankkirajat ylittävä vuorovaikutus ja oman verkoston muodostuminen on työn merkityksellisyyden kannalta tärkeää. Kun nimien lisäksi tunnettaisiin myös kasvot, olisi helppo kysyä kollegalta neuvoa, kuten on havaittu jo toimitusjohtajien yhteistyössä.

Kollegan apu ja vertaistuki muutosten keskellä on tärkeää silloin, kun ymmärrystä ei löydy oman pankin sisältä riittävästi. Erityisesti ne jotka vastaavat pankissaan jostakin asiasta yksin kaipaavat verkoston tukea. Pankkirajat ylittävät vuorovaikutustilanteet lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Koulutusten osalta olisi tärkeää, että ne olisivat avoimina kaikille SURY:n sisällä. Jaetaan kulut, yhdistetään tekemistä ja yhdessä oppimista tavalla joka hyödyttää kaikkia.

Kuten jo aikaisemmin teoriassa mainittiin, työyhteisökokemus liittyy olennaisesti asiakaskokemukseen. Jokaiseen asiakastapaamiseen yksilö vie mukanaan osan tunteistaan ja siitä mikä on oma työmotivaatio. Mitä sitoutuneempi työntekijä hän on, sitä paremmin hän muistaa asiakkaan edun lisäksi kaikissa tekemisissään myös pankin edun. Hyvä työyhteisökokemus voi olla kiinni pienistä asioista, esim. yhteinen myyntikampanja, tyky- tai virkistyspäivä voisivat viedä keskinäistä luottamusta seuraavalle tasolle.

Pankkien välinen yhteistyö vaatii osapuoliltaan luottamusta ja sitoutumista. Verkostolla tulee olla yhteinen tahtotila ja yhteistyöllä pitää olla selkeitä tavoitteita. Ajoittain tulisi keskustella siitä, minkälaisia asioita yhteistyöllä tavoitellaan, onko tavoitteisiin päästy tai ovatko ne muuttuneet. Kuten mitä tahansa toimintaa, on pankkien välistä yhteistyötäkin syytä kehittää ja pyrkiä viemään eteenpäin. Yhteistyön jatkuvuuden kannalta olennaista on selvittää, miten se saadaan vuosi vuodelta tuottamaan hyötyä osapuolilleen. Jos yhteistyöhön ei panosteta riittävästi, jäävät hyödyt pintapuolisiksi.

Vuorovaikutustilanteissa tulisi keskittyä tilanteiden määrän lisäksi myös laadullisiin asioihin. Tähän on pyrittävä sekä oman pankin sisällä että sen ulkopuolella. Kun asioita tehdään, pyritään ne tekemään perusteellisesti ja sovitun mukaisesti. Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella voidaan asioita viedä eteenpäin yhdessä. Läsäoleva kohtaaminen on omien ajatusten ja ideoiden esille tuomista, mutta myös toisten kuuntelemista.

### **Kehitysideoita SURY:lle**

Analyysivaiheessa tutkimuksissa nousi esiin mielipiteitä, ideoita, palautetta ja joitakin huomiota vaativia kehittämiskohteita. Positiivista on kuitenkin se, että yhteistyöhön suhtauduttiin yleisesti mielenkiinnolla. Positiivista on myös se, että opintopiiritoiminnan avulla on lisätty jo nyt pankkirajat ylittävää vuorovaikutusta. Yhteistyön tehostamisen kannalta merkittävää on, että jokaisella henkilökunnassa olisi kokemus siitä, että hän kuuluu tähän verkostoon.

Mahdollisuus jakaa osaamista ja kokemuksia verkoston kesken tulisi tuoda kaikkien saataville. Samanaikaisesti kun kyselyn avulla kerättiin kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi, sen avulla annettiin tietoutta SURY:n olemassaolosta ja toiminnasta. Tutkimustulosten mukaan toimintaa ei vielä tunneta riittävästi. Jos yhteistyön muodot pidetään vain harvojen saatavilla, on vaarana, että ulkopuolelle jäävät kokevat osaamisensa olevan vähemmän tärkeää.

Yhteistyön kehittämisessä toivottavaa olisi, että toimitusjohtajat ottaisivat yhteiseen palaveriinsa kuukausitasolla mukaan henkilöstön verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden mahdollistamisen. Tämä tapahtuu mm. yhteisillä koulutuksilla, havainnoinnilla, ja aktiivisella opintopiiritoiminnalla. Koulutusten osalta pitää huomioida toimintatapoihin kuten myyntiin liittyvä kouluttaminen. Yhteistyötä vahvistaa ja luottamusta rakentaa kaikkein merkittävimmin yhdessä vietetty aika. Kun henkilöt tulevat keskenään tutuiksi saadaan verkostot toimimaan paremmin myös online-tilaisuuksissa ja Microsoft Lyncin välityksellä. Vuorovaikutusta parantamaan voitaisiin perustaa Microsoft Lync -ryhmiä, jossa kysymyksen tai kommentin voi esittää koko joukolle. Nämä keskusteluryhmät voitaisiin ottaa käyttöön esim. opintopiirien kesken.

### **Tavoitteet**

Asettaisin SURY:n toiminnalle seuraavanlaisia tavoitteita, joiden tarkoituksena on antaa yhdessä tekemiselle suuntaviivat. Näihin yksinkertaisiin tavoitteisiin panostamalla voitaisiin saada parempia työyhteisökokemuksia ja asiakaskokemuksia. Huomioimalla molemmat näkökulmat saadaan toiminnasta enemmän hyötyä.

1. Tavoite on, että kaikki henkilöstön jäsenet tietäisivät, mikä suunnitteluryhmä on ja mitä ryhmän toimintaan kuuluu. Toiminnan läpinäkyvyyteen on panostettava.
2. Tavoite on, että kaikilla olisi mahdollisuus halutessaan osallistua SURY:n toimintaan vähintään kerran vuodessa, mieluummin useammin. Osallistumista mahdollistavat opintopiirit, koulutukset ja havainnointi.
3. Tavoite on panostaa yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen ja pyrkiä lisäämään erityisesti pankkirajat ylittävää vuorovaikutusta. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten rinnalle voitaisiin ottaa aktiivisempaan käyttöön sharepoint-alustat, online-kokoukset, viestiketjut ja OP:n intranet.

## Opintopiirit

Maksuliikepiirin tutkimus osoitti, että opintopiirejä kannattaa jatkaa osana SURY:n toimintaa. Opintopiirien osallistujiin tulisi toimitusjohtajien ja esimiesten kiinnittää huomiota sen suhteen, että halukkailla, mukaan lukien Lounaisrannikon OP:n henkilöstöllä olisi mahdollisuus osallistua tapaamisiin. Koska Lounaisrannikon OP:sta osoitettiin kiinnostusta erityisesti sijoituksen opintopiirille, voisi yhteistyötä aloittaa ainakin sijoituspiirin kanssa.

Yrityksen maksuliikeasiat tuntuvat vastausten perusteella haasteelliselta aihealueelta ja ehdotankin, että maksuliikkeen opintopiiri luopuisi päivittäisasiosta ja niitä aletaan käsitellä omassa opintopiirissään. Erottamalla päivittäiset eri opintopiiriin pystytään maksuliikeasioihin keskittymään paremmin ja päivittäisten piiri laajentaisi vähemmän kokeneiden henkilöiden mahdollisuuksia verkostoitua. Ehdotan myös, että kaikki opintopiirit yrittäisivät saada vähintään kerran vuodessa asiantuntijan puhumaan joko paikan päälle tai Microsoft Lyncin välityksellä. Suosituksena kaikille opintopiireille, ehdotan siirtymistä kahdesta vuosittaisesta tapaamisesta alun perin sovittuun neljään tapaamiskertaan, jotta varsinainen yhteistyösuhde pääsee muodostumaan henkilöiden välille. Ehdotan kokonaan uutena vahinkovakuutusten opintopiiriä perustettavaksi.

Opintopiirien osalta haluan tässä tuoda esiin myös vuonna 2013 sovittuja asioita, koska tutkimustulosten mukaan toimintatavat vaihtelevat laidasta laitaan. On syytä lisätä vuorovaikutusta siten, että ennen tapaamisia pohditaan pankeissa yhdessä minkälaisia asioita pankin osallistuja ehdottaa opintopiiriin puheenjohtajalle. Isommissa pankeissa tämä voidaan toteuttaa tiimitasolla ja pienissä pankeissa esim. aamupalaverin yhteydessä. Tapaamisen jälkeen osanottajan pitää tuoda terveiset tapaamisesta oman pankkiin kertomalla palaverissa, mitä tapaamisessa käsiteltiin. Jos tieto ei kulje kuvatulla tavalla, toiminnan hyödyt jäävät pelkästään osallistujien tietoon. Palaveripöytäkirjan toimittaminen kaikkien saataville on vähimmäisvaatimus. Mielestäni esimiehet ja toimitusjohtajat voisivat merkittävästi helpottaa omaa työtaakkaansa, antamalla joitakin asioita suoraan opintopiirien ratkaistavaksi. Opintopiiriin kesken olisi mahdollista miettiä erilaisia vaihtoehtoja ja laatia alustavia toimintakonsepteja tai ehdotuksia. Näin saataisiin yhteinen linja pankkien asiakasrajapintaan.

Kaikkien tulisi huomioida, että vuorovaikutusta ei ole se, että puheenjohtaja yksin kerää asialistan ja esittää asiat kokouksessa. Opintopiiritoimintaan täytyy saada luotua rutiinit ennen kokousta ja sen jälkeen. Pöytäkirjojen laatimiseen suositellaan toimitusjohtajien piirissä hyväksi havaittua yhtenäistä palaverirunkoa. Pöytäkirjat ovat elintärkeitä, koska niiden avulla tieto jaetaan pankkeihin ja toimitusjohtajille. Niissä on pidettävä yllä riittävää tasoa, jotta lukija ymmärtää mistä on keskusteltu ja mitä on sovittu.

### **Koulutukset**

Koulutusten osalta suositellisin yhteisiä koulutuksia esim. tutkimustuloksissa mainituista aiheista asiakaskokemus, digitalisaatio, maksuliikeasiat. Asiaosaamisen lisäksi tarvitaan myös toimintatapoihin esim. itseohjautuvuuteen ja myyntiin liittyvää koulutusta.

### **Haasteet**

Asia jota tulisi pohtia laajemmin, on se, miten pankkien kokoerot käännettään SURY:n vahvuudeksi. Myyjätasolla on hyvä huomioida, että pienten pankkien myyjillä on yleensä laaja-alaisempaa osaamista ja vaihtelevampia toimintatapoja, kun taas suurten pankkien sisältä löytyy vahvempaa asiaosaamista ja yhtenäisempiä toimintatapoja. Esim. havainnoinnissa hyötyvät yleensä kokoeroista huolimatta niin havainnoija kuin havainnoitavakin.

### **Jatkotutkimukset**

Jatkotutkimusten osalta ehdottaisin aktiivisuutta työtyytyväisyyden mittaamisessa, koska työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä on selkeä yhteys. Asiakaskokemusta mitataan jo nyt pankkitasolla. Työyhteisökokemuksen osalta tämä tarkoittaa vähintään osallistumista ryhmän yhteisiin henkilöstökyselyihin, mutta suositeltavaa olisi tehdä tutkimusta koko Varsinais-Suomen Op-liiton tai SURY:n tasoilla. Verkoston toiminnan kehittämisen kannalta olisi sen säännöllinen arviointi tärkeää.



## LÄHTEET

Cameron, K. S. 2008. Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Dunderfelt, T. 2016. Läsnaoleva kohtaaminen. Jyväskylä:Ps-kustannus.

Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 1.10.2016.  
<http://viestijat.fi/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus/>

Fischer, M. 2015. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 15.9.2016  
<http://www.merjafischer.fi/blog/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

FK. Finanssialan Keskusliitto 2013. Rahoitusalan työehtosopimus 2013–2016. Viitattu 27.11.2016. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Rahoitusalan\\_TES\\_2013\\_2016.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Rahoitusalan_TES_2013_2016.pdf)

FK. Finanssialan Keskusliitto 2015a. Pankkivuosi 2015. Viitattu 19.11.2016.  
<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkivuosi%202015.pdf>

FK. Finanssialan Keskusliitto 2015b. Muuttuva työ finanssialalla. Viitattu 20.8.2016  
[http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf)

FK. Finanssialan Keskusliitto 2016a. Finanssialasta. Viitattu 19.11.2016 [www.finanssiala.fi](http://www.finanssiala.fi)  
>Finanssialasta.

FK. Finanssialan Keskusliitto 2016b. Finanssialasta. Viitattu 19.11.2016 [www.finanssiala.fi](http://www.finanssiala.fi)  
>Finanssialasta >Pankit.

Fredrickson, B. 2004. The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Am Psychol*, 359(1449), 1367-1378

Gupta, V. 2015. Role of Positive Emotions in Organisational Coping. Vol.4, Iss 2, p.53-61.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Tampere: Tampere University Press.

Lähteenmäki, I. & Nätti, S. 2013. Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*. Vol 31, Iss 5, p. 334-347.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Löytänä, J. & Korteso. K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

OP 2016a. OP-Pohjola-ryhmän historia. Viitattu 28.11.2016, [www.op.fi](http://www.op.fi) > OP Ryhmä >OP Ryhmä > Historia> Tutustu OP Ryhmän historiaan.

OP 2016a. OP ryhmän osavuositiedot 2016. Viitattu 30.10.2016.  
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151884562&srcpl=3>

OP 2016b. OP-liitot. Viitattu 29.11.2016. [www.op.fi](http://www.op.fi) >OP Ryhmä > OP Ryhmä > Osuuspankit > OP-liitot.

OP:n tulevaisuustutka 2020. OP:n Intranet. Viitattu 4.4.2016.

Osuuspankkien Keskusliitto Ry 50 vuotta.1979. Jatkuvan kasvun voima. Helsinki: Osuuspankkien Keskusliitto.

Puustinen, P. Saarijärvi, H. & Maas, P. 2014. What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services. Journal of Financial Services Marketing: 43-51.

Rauhala, I. 2015. Kun kommunikaatiosta tulee virtaa. Viitattu 1.10.2016.  
<http://www.palomacorento.fi/blogi/kun-kommunikaatiosta-tulee-virtaa>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Wisniewski, M. 2015. Banks' New Digital Battlefield: The Customer Experience. American Banker.Vol.180, Iss 90.

## Liite 1. Sähköpostikysely maksuliikepiirille

**Aihe:** Tapaamisen jälkeen

Hyvä maksuliikepiirin jäsen,

Opintopiirinne tapaa 8.4. Taivassalossa. Ehdottaisin, että tapaamisen jälkeen jokainen varaisi muutaman minuutin aikaa **opintopiirin itsearviointiin**. Arviointi tapahtuu pikatestin avulla itsenäisesti ja se **tehdään omassa pankissa omalta koneelta**. Testitulokset tilataan omaan sähköpostiin ja niitä ei tarvitse välittää, ellei ihan välttämättä halua.

Testin tekemisen jälkeen pyytäisin vastaamaan kolmeen esittämääni kysymykseen.

**Nämä vastaukset pyytäisin sähköpostiini [hanna.hiitela@op.fi](mailto:hanna.hiitela@op.fi).**

**Tarkoituksena miettiä ja kirjata ylös ideoita ja jatkotoimenpiteitä verkostoyhteistyön kehittämiseksi.**

Suosittelen vastaamaan testiin ja kysymyksiin heti samana päivänä.

Testiin ei tarvitse varata 15 minuuttia enempää aikaa ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

[Tartu verkkoon itsearviointi](#)

- 1. Mitä ajatuksia testi herätti verkoston nykytilasta? (Nykytila)**
- 2. Minkälaisia hyötyjä odotat verkostolta tulevaisuudessa? (Tavoitteet)**
- 3. Miten kehittäisit verkoston toimintaa? Mitä kaipaavat lisää? Mistä haluaisit luopua? (Miten tavoitteisiin päästään?)**

Kokoon vastauksista yhteenvedon, jossa myös annan kehitysehdotuksia.

Valmis raportti välitetään opintopiirin puheenjohtajalle ja pankkien toimitusjohtajille.

Raporttia voitte halutessanne hyödyntää seuraavassa opintopiirin tapaamisessa.

Kiitos!

## Liite 2. Henkilöstökysely SURY:n pankeille

### Taustakysymykset

**1. Minkä ikäinen olet? \***

- ☐ 18-20 vuotta
- ☐ 21-30 vuotta
- ☐ 31-40 vuotta
- ☐ 41-50 vuotta
- ☐ yli 51 vuotta

**2. Kuinka pitkään olet työskennellyt finanssialalla? \***

- ☐ 0 - 2 vuotta
- ☐ 3 -5 vuotta
- ☐ 6 -10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

**3. Kuinka pitkään olet työskennellyt OP:ssa? \***

- ☐ 0 - 2 vuotta
- ☐ 3 -5 vuotta
- ☐ 6 -10 vuotta

☐ yli 10 vuotta

**4. Miten hyvin tunnet suunnitteluryhmän toimintaa? \***

- ☐ a) oikein hyvin
- ☐ b) hieman
- ☐ c) en tunne
- ☐ d) en ole kuullutkaan

**5. Oletko kokenut suunnitteluryhmän yhteiset koulutukset, tapaamiset tai opintopiirit hyödylliseksi? \***

- ☐ a) kyllä
- ☐ b) en
- ☐ c) en ole osallistunut

**6. Tunnetko jonkun joka tekee samankaltaista työtä kuin sinä, mutta työskentelee toisessa osuuspankissa? \***

- ☐ a) kyllä
- ☐ b) en

**7. Oletko omassa työssäsi pyytänyt neuvoja, tiedustellut kokemuksia tai parhaita käytäntöjä kollegalta toisessa osuuspankissa? \***

- ☐ a) Kyllä olen. Muistatko mitä aihealuetta asia koski?

\_\_\_\_\_

- ☐ b) En ole kysynyt.

**8.** SURY:n opintopiirit tapaavat kaksi kertaa vuodessa ja tapaamisissa pohditaan yhdessä ajankohtaisia asioita. Tällä hetkellä toiminnassa ovat maksuliikkeen, rahoituksen ja sijoituksen opintopiirit. Olisiko uuden opintopiirin perustamiselle tarvetta? \*

- ☐ a) Kyllä, mikä aihealue?  
\_\_\_\_\_
- ☐ b) En koe tarpeelliseksi
- ☐ c) Työskentelen Lounaisrannikon OPssa ja en ole vielä ollut mukana SURY:n opintopiiritoinnassa. Olisin jatkossa kiinnostunut osallistumaan. Mikä aihealue?  
\_\_\_\_\_
- ☐ d) työskentelen Lounaisrannikon OPssa ja en ole kiinnostunut SURY:n opintopiiritoinnasta.
- ☐ e) en osaa sanoa

**9.** Jos sinulla olisi mahdollisuus havainnoida kollegasi työtä toisessa SURY:n pankissa esim. kolmen työpäivän ajan, olisitko kiinnostunut? \*

- ☐ a) kyllä
- ☐ b) en
- ☐ c) en osaa sanoa

**10.** Mikä on sellainen aihealue tai yksittäinen asia, jonka osalta toivoisit yllä koulutusta? Mainitse tärkein. \*

**11.** Mieti valitsemaasi aihealuetta tai asiaa. Mikä olisi sinulle sopivin tapa opiskella asiaa. Laita sitten alla annetut vaihtoehdot arvojärjestykseen yhdestä neljään. Ykkönen on mieluisin ja nelonen vähiten mieluisin vaihtoehto. \*

	1	2	3	4
verkko-opiskelu ja itsenäinen opiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Lync-koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SURY:n yhteiset koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muualla järjestettävät koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12.** Miten kehittäisit yhteistyötä SURY:n pankkien välillä? \*

**13.** Jätä yhteystietosi arvontaa varten. Palkintona on 150 euron lahjakortti Naantalin Kylpylään. \*

Etunimi \_\_\_\_\_

Sukunimi \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_



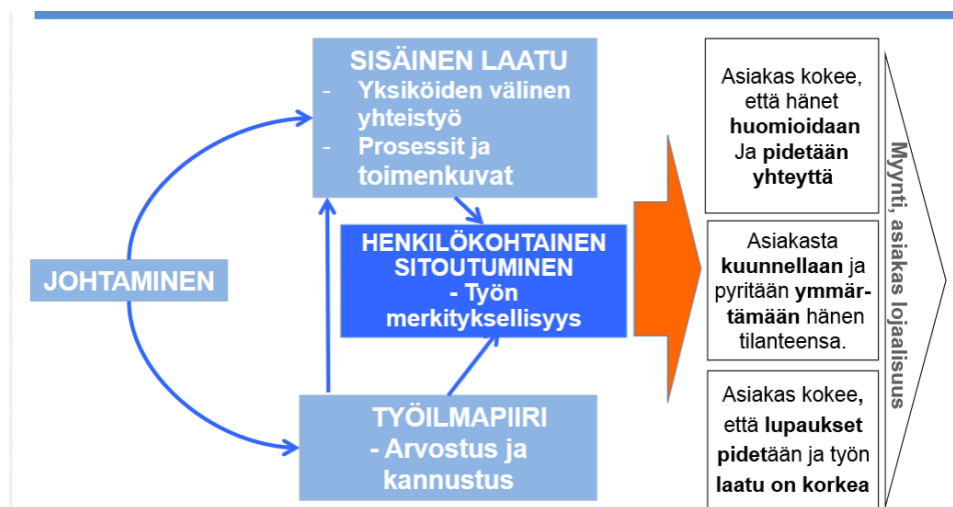
## Liite 3. Haastattelurunko

### Taustakysymykset

- 1) Mikä on ammattisi ja työnimekkeesi ja kuinka kauan olet ollut alalla?
- 2) Minkälaisissa rooleissa olet ollut mukana suunnitteluryhmän toiminnassa?

### Kysymykset liittyen SURY:n kehittämiseen

- 3) **Mitkä asiat nykyisessä toiminnassa tulisi pyrkiä säilyttämään** (vahvuudet, mahdollisuudet)?
- 4) **Mistä pitäisi luopua** (heikkoudet, uhat)?



Merja Fischer 2012

- 5) Jokainen kohtaaminen yrityksen sisäisissä vuorovaikutusketjuissa vaikuttaa siihen, minkälainen on yksilön työyhteisökokemus. (Katso kuvio)

**Miten pankkien välisellä yhteistyöllä voitaisiin vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen ja työilmapiiriin?**

5) Pankit kilpailevat tänä päivänä asiakaskokemuksella. **Miten yhteistyöllä voitaisiin parantaa asiakaskokemusta SURY:n pankeissa?**

6) Tiedon jakaminen nähtiin ongelmana henkilöstön kyselytuloksissa. **Miten parantaisit vuorovaikutusta SURY:ssä?**

7) Säännöt ja vastuut koettiin ongelmallisina esim. opintopiirien toiminnassa. **Miten SURY:n toiminnan organisointia voitaisiin kehittää? Miten vastuuta voitaisiin jakaa?**

8) Mikä on oman pankkisi ja omien alaistesi näkökulmasta kriittisin osaamisalue ja koulutustarve juuri nyt?

## Liite 4. Asiantuntijahaastatteluiden alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaukset

Taulukko 1. Haastattelut

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p><b>Toimitusjohtajien tapaamiset</b></p> <p>"Vahvuus on se, että tämä on aika yksinäistä toimintaa tämä arki, niin sä tapaat siellä muita."</p> <p>"Sieltä oikeasti niin kun saa jotakin, musta se on hyödyllinen. En kävisi niissä jos siitä ei olisi hyötyä."</p> <p>"Helsingissä strategiapäivät ja muut vastaavat eivät luo sellaista yhteishenkeä kuin ne suunnitteluryhmän kokoukset."</p> <p>"Helppo kysellä keneltä tahansa kollegalta Vakka-Suomen alueella neuvoja tai purkaa ajatuksia."</p> <p>"Toimitusjohtajan kannalta, matala kynnyks ottaa yhteyttä milloin tahansa."</p> <p>"Kehtaa kysyä tyhmiäkin oman porukan kesken."</p> <p>"Voit kysyä isommilta pankeilta, kun heillä on laajempi asiakaskunta."</p> <p>"Voisi olla useampia rooleja, että siinä olisi sihteeri ja puheenjohtaja."</p> <p>"Pääsääntöisesti sen asialistan laatiminen ja se rungon kasaaminen jää pelkästään puheenjohtajan niskoille."</p>	<p><b>Nykytilanne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimitusjohtajien tapaamiset luovat yhteishenkeä.</li> <li>- Osaamista jaetaan ryhmän kesken aktiivisesti. Kysyminen on luontevaa.</li> <li>- Pienelle pankille asiat tulevat harvemmin vastaan, isommat pystyvät antamaan tukea.</li> </ul> <p><b>Vastuutehtävät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puheenjohtaja</li> </ul> <p><b>Kehitettävää</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asialistan laatiminen ja rungon kasaaminen jää liiaksi puheenjohtajan vastuulle.</li> <li>- Vastuuta voitaisiin jakaa niin, että puheenjohtajan lisäksi olisi sihteeri.</li> <li>- Yhteisen tavoitteen kirkastaminen aika ajoin pitää yhteistyön elinvoimaisena.</li> <li>- Kokoerot käännettävä SURY:n vahvuudeksi.</li> <li>- Läsnäoleva osallistuminen on kuuntelemista ja kommentoimista.</li> </ul> <p>(jatkuu)</p>

<p>Taulukko 1 (jatkuu).</p> <p>"Osa ottaa positiivisella tavalla vakavammin. Haluaa saada niistä palavereista ihan oikeasti jotakin työhön liittyvää irti. Pitäisi olla sama tavoite ja yhteisymmärrys siitä, että ihan rennosti vaan mutta keskittyttäisiin siihen asiaan."</p> <p>"Arvostaisi jokaista läsnäolijaa niin paljon, että ei olisi sitten hajakeskittynyt sähköpostien, whats up -viestien ja palaverin kesken."</p>	
<p><b>Opintopiirit</b></p> <p>"Se verkosto muodostuu opintopiirien ja sen havainnoinnin kautta. Kasvot tulee niille nimille, jolloin se kynnyks ottaa yhteyttä madaltuu."</p> <p>"Hyvä, että ne opintopiirit ovat olemassa. Koska se toimii tässä SURY:n sisällä, niin musta tuntuu, että sinne on niin kun henkilöitten helpompi lähteä ja osallistua."</p> <p>"Vapaus puhua pankin äänellä, miten se asia omassa pankissa tehdään. Mitä näet ongelmaksi ja sitten tuoda sieltä se tieto ja sopeuttaa omaan pankkiin."</p> <p>"Kaksi kertaa vuodessa on ihan liian harvoin, mutta se ei tietenkään saa olla myöskään sellainen, että jos se olisi vaikka kerran kuukaudessa, niin huvinvuoksi kahvittelemaan."</p> <p>"Mun mielestä se on niin kun liian vähän mitä sitten tavataan. Idea, voisiko vaikka joka toinen tapaaminen olla Lync -tapaaminen?"</p> <p>"Tuli mieleen, jos ne harvoin kokoontuu, että se on ihan ok, että sihteeri kiertävä. Jos kokouksia on luokkaa 1-4 vuodessa, voisiko se sitten olla se sama pj koko vuoden?"</p>	<p><b>Nykytilanne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus verkostoitua on yhtä tärkeää koko henkilökunnalle. Vaikuttaa työn merkityksellisyyteen.</li> <li>- Opintopiireihin lähteminen on suositumpaa kuin Helsingin koulutukset.</li> <li>- Opintopiirien opit ja kuulumiset pitää tuoda pöytäkirjojen ja palaverien avulla kaikkien hyödyksi.</li> <li>- Opintopiiriin jäsenyys on vastuutehtävä ja aktiivinen osallistuminen velvollisuus.</li> <li>- Tapaamisia pitää järjestää useammin, osa tapaamisista voitaisiin järjestää online-kokouksina.</li> <li>- Luottamus toimitusjohtajilta on toiminnalle elinehto, siksi vastuu tulee kantaa sovitun mukaisesti.</li> </ul> <p><b>Vastuutehtävät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puheenjohtaja, sihteeri ja jäsen.</li> <li>- järjestäjäpankki</li> </ul> <p><b>Vastuualueet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kokouksen koolle kutsuminen</li> <li>- asialistan laatiminen</li> <li>- pankin vastuuhenkilö kysyy aiheita omasta pankista ja ehdottaa aiheita puheenjohtajalle hyvissä ajoin</li> <li>- pöytäkirjan laatiminen</li> <li>- järjestävä pankki hoitaa tilajärjestelyt ja aamukahvit</li> </ul> <p>(jatkuu)</p>

<p>Taulukko 1 (jatkuu).</p> <p>"Ei voi täysin ilman niitä sääntöjä ja vastuurooleja olla, kun ei mikään yhteisö toimi ilman sitä."</p> <p>"Olisi puheenjohtaja ja sihteeri. Ei niinkään byrokratian takia vaan, että säilyy roti ja ne asiat tulee tehtyä."</p> <p>"Puheenjohtajan rooli on kyllä aika aktiivinen siinä, että se vaatii häneltä sellaista ylimääräistä panostusta. Ei sitä kyllä ihan vasemmalla kädellä sitten hoideta."</p> <p>"Pyydetäänkö sinne, vaikka keskukselta välillä joku asiantuntija Lyncin välityksellä opettamaan jotain juttua."</p> <p>"Puheenjohtajan rooli on tosi tärkeä. Voiko se edes olla kiertävä se rooli?"</p> <p>"Ainakin se, että opintopiirien pöytäkirjat ja asialistat jaettaisiin hyvissä ajoin etukäteen kaikille. Sitten pystyisi joka pankista vielä lisäämään jotain mikä mietityttää."</p> <p>"Mikä mulla on mutu-tuntuma, niin se pyörii aika pitkälti sen puheenjohtajan ajatusten ja ideoitten pohjalta."</p> <p>"Jokaisella on oikeasti myös vastuu tuoda niitä asioita sinne opintopiiriin, jotta se toimisi niin ihanteellisesti, että siitä saataisiin kaikki irti ja se vaikuttaisi asiakaspintaan saakka."</p> <p>"Se pitäisi olla oman pankin sisällä yhdessä pohdittu juttu. Jos siellä on jollakulla siihen aihepiiriin liittyvä kysymys, mihin sä et osaa esim. vastata tai sellainen, mitä olisi kiva pohtia yhdessä. Miten se muualla tehdään. Silloin olisi hyvä se asialista pohtia laajemmaltikin ja saada se tieto sinne."</p>	<p><b>Kehitettävää</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puheenjohtaja luo ilmapiirin oppimiselle ja keskustelulle ja kannustaa jäseniä aktiivisuuteen.</li> <li>- Sihteeri laatii pöytäkirjan ja välittää sen pankeille.</li> <li>- Jäsen etsii aiheita, valmistautuu kokoukseen, osallistuu aina kun mahdollista, toimittaa pöytäkirjan kaikkien saataville, välittää palaverihin opintopiirin päätökset ja terveiset.</li> <li>- Toimitusjohtaja/ esimies tuo opintopiiritöiminnan mukaan omaan viikkopalaverikäytäntöön: Ennen kokousta: Mitä asioita toivotaan vietäväksi opintopiiriin? Kokouksen jälkeen: Mitä asioita käsiteltiin? Osoittaa mielenkiintoa toimintaan, on valmis panostamaan tarvittaessa, joustaa jotta mahdollisimman monella olisi pääsy tapaamisiin.</li> <li>- Uusille pitää kertoa toiminnan säännöt.</li> </ul> <p>(jatkuu)</p>
--	--

<p>Taulukko 1 (jatkuu).</p> <p>"Jos me toimitusjohtajat keskenään vastuutettaisiin (olettaen että kaikki muut ovat samaa mieltä), että se on oikeasti tärkeä asia. Että jokainen meistä menee johonkin opintopiiriin tavallaan kerran havainnoimaan sitä, että mitä siellä nyt sit oikeasti tapahtuu ja sitten sen jälkeen pystyisi vaikuttamaan."</p> <p>"Se tarvis lähtee jokaisen sisältä päin se ymmärrys, että mikä on kenenkin vastuu, että se lähtisi toimimaan. Sitä ei voi niin kun määrätä mistään muualta."</p> <p>"Pitäisi auki kirjoittaa kaikille uusille, miten täällä toimitaan."</p> <p>"Ei toimi niin, että sanotaan naps toimikaa kaikki näin. Sitten se voi olla aika hankalaa, jos siinä joukossa on semmosia että tämä on nyt tällaista kahvittelua."</p> <p>"Sitä aktiivisuutta pitäisi saada lisättyä esim. niin, että jokainen ketä osallistuu siihen kokoukseen, lähettäisi yhden idean tai aihepiirin. Mitä haluaisi, että käsitellään ja puheenjohtaja kasaa ne sitten yhteen. Sitten sanottaisiin, että näistä asioista on toivottu käsittelyä."</p> <p>"Jos tulee vaikka joku uusi tuote, korkokatto tai vastaava, se hitsaisi sitä opintopiiriä yhteen."</p> <p>"Sen opintopiirin puheenjohtajan pitää luoda sinne semmoinen ilmapiiri, että siellä ihan oikeasti kaikki uskaltaa kysyä ja sanoa, jos ei jotain asiaa tunne. Se idea on just se, että muodostetaan se yhteinen näkemys."</p> <p>"Tietty palaverirunko."</p>	<p><b>Kehitettävää</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Havainnoinnilla voitaisiin tukea opintopiiritointia.</li> <li>- Aktiivisuutta pitää saada lisää.</li> <li>- Palaverirunko voisi helpottaa pöytäkirjojen laatimista</li> <li>- Osaamisen, ratkaisujen ja kokemusten jakaminen</li> <li>- Lounaisrannikon OP mukaan opintopiireihin.</li> <li>- Vahinkovakuutuksien myyjille perustettava oma opintopiiri.</li> </ul> <p>(jatkuu)</p>
--	---

<p>Taulukko 1 (jatkuu)</p> <p>"Täytyy sinne viikkopalaverien asialistalle ottaa se. Kun tiedän, että joku on ollut jossain opintopiirissä, mun pitää vähän myös puskee sitä siihen suuntaan, että mitä sä nyt tuot meille kaikille muille sieltä?"</p> <p>"Jos mulla on oikea nykytieto, niin Lounaisrannikko ei ole osallistunut, että heidät kannattaa ottaa mukaan siihen"</p> <p>"Vakuutushenkilöille olisi oma. Mun mielestä se selkeästi tukisi toimintaa"</p>	
<p><b>Näkökulmia työyhteisökokemukseen</b></p> <p>"Nykyisten lyncien aikakaudella ollaan taas menty siihen, että ei tule näitä kasvotusten keskusteluja, mikä on huono juttu. Asia-asian opettaminen Lyncin kautta on fine, mutta niiden verkostojen muodostuminen tapahtuu toisella tavalla."</p> <p>"Sä saat niin kun sparrauskaverin."</p> <p>"Jos me tiedetään, että jossain pankissa on vahva asiaosaaminen jossain asiassa, niin meillä olisi se verkosto olemassa mistä kysyä. Toki meillä on helpparikin, mutta se on aina vähän eri, kun se että sä kysyt joltain, joka on asiakasrajapinnassa."</p> <p>"Se ristiin havainnointi mun mielestä olisi tosi tärkeä juttu. Pitäisi olla mahdollisuus aina silloin tällöin muutama päivä käydä katsomassa siellä toisen pankin puolella. Miten siellä niitä asioita hoidetaan, niin siitä tulisi win win -tilanne. Sillä tavalla sitä yhteistyötä kasvattamalla, vaikka ei taseita yhdistettäisi, niin yhdistettäisiin tekemisiä. Se verkosto muodostuu opintopiirien ja sen havainnoinnin kautta. Että sulle tulee kasvot niille nimille, jolloin se kynnys ottaa yhteyttä madaltuu."</p>	<p><b>Yhteistyön avulla luodaan verkosto osaamisen jakamiselle.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Substanssiosaamista voi opettaa Microsoft Lync -koulutuksella, mutta verkostoituminen vaatii kohtaamisia kasvotusten.</li> <li>- Vertaistukea ja kaverin sparrausta.</li> <li>- Helpdesk ei osaa neuvoa käytäntöä yhtä hyvin, kuin kollega toisessa pankissa voi osata.</li> <li>- Yhteistyön avulla voidaan jakaa osaamista.</li> <li>- Kollegalta voi oppia uutta ja havainnointi hyödyttää sekä havainnoitavaa että havainnoijaa.</li> <li>- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisääntyy esim. opintopiirien avulla.</li> <li>- Yhteistyöllä kasvatetaan pankkien välistä luottamusta. Yhteisöllisyyden tunne vahvistuu.</li> <li>- Yhteistyötä pitää kasvattaa ja hoitaa niin, että kaikki osapuolet hyötyvät.</li> <li>- Saadaan osaavampaa, motivoituneempaa henkilökuntaa, joka löytää asiakasta helpottavia ratkaisuja nopeasti ja tehokkaasti. Asiakas hyötyy ja asiakaskokemuksen laatu paranee.</li> </ul> <p>(jatkuu)</p>

<p>Taulukko 1 (jatkuu).</p> <p>"Tämänkin tyyppisessä pankkirajojen yli ajattelussa siitä voisi olla hyötyä että olisi seuraamassa jotakin kaverina, joka ei ole välttämättä sitä omaa osaamisaluetta. Sekin avartaisi."</p> <p>"Kun sä pääset itse vaikuttamaan siihen sun työhön, niin silloin sä koet sen merkitykselliseksi "</p> <p>"Niin kun verkostoituisit sen opintopiirin jäsenten kanssa ja sitten kun sul tulee arjessa semmoinen ongelma/kysymys, niin sulla olisi se tuttu henkilö, keneen sä ottaisit yhteyttä. "</p> <p>"Mun mielestä se paras anti olisi semmoista, että siellä niin kun muodostetaan yhteinen näkemys, mitä tämä tarkoittaa kun intran syövereistä tulee joku ohjeistus. Mitä tämä oikeasti arjessa tarkoittaa ja vaihdetaan kokemuksia, miten te tätä teette, mitä te olette niin kun huomannut."</p> <p>"Jokaiseen pitäisi pystyä luottamaan niin, että se edustaa sitä omaa pankkia ja jakaa siellä sen oman tuskansa ja tietämyksensä ja tulee sieltä sen yhteisen tietämyksen kanssa sinne omaan pankkiinsa kertomaan muille. Vastuu ja vapaus mutta myös velvollisuus."</p> <p>"Henkilökohtainen sitoutuminen ja merkityksen saaminen siihen työlle, niin jos sä oot siinä tietyssä roolissa, niin me ollaan kumminkin niin pieniä pankkeja, että sä yksin teet sitä päätoimena."</p> <p>"Se yhteistyö oman pankin sisällä lisääntyisi, jos näin toimittaisiin ja silloin se välittyy myös asiakkaille, että tämä homma toimii."</p> <p>"Jos joku saa jonkun ahaa-elämyksen tai johonkin kinkkiseen kysymykseen vastauksen, niin jakaisi sen saman tien kaikille, koska kaikilla on delete näppäin."</p>	<p>(jatkuu)</p>
---	-----------------



<p>Taulukko 1 (jatkuu).</p> <p>”Niin jos huomaat omassa asiakaskannassa jotain virheellisyyksiä koodituksissa ....hirveen työläitä, mutta siinäkin varmaan se vertaistuki että sä jakaisit sitä tuskaa ja sitten kerrot että meillä on tullut niin kun näitä ja näitä ongelmia vastaan ”</p> <p>”Mun mielestä niin kun eniten vaikuttaa työilmapiiiriin on et jos henkilö ei sisäistä mikä hänen perustehtävänsä on niin kyl se sit aika usein heijastuu jonkunnäköisenä motivaation puutteena tai sellaisena.”</p>	
<p><b>Näkökulmia asiakaskokemukseen</b></p> <p>”Kyllähän me tehdään nyt jo hyvää työtä sen asiakaskokemuksen kanssa, mutta sen merkityksellisyys pitää nyt ymmärtää vielä syvemmin, nyt tässä maailmassa kun markkinat muuttuu niin paljon.”</p> <p>”Se mikä on ollut asiakaslähtöistä viisi vuotta sitten, ne samat lääkkeet eivät toimi enää tänään.”</p> <p>”Nyt kun on näitä asiakaskokemuspäiviä Helsingissä ja sinne menee myynninjohto tai sitten joku valittu henkilö. Hänen pitäisi tuoda tiedot tännepäin omalle porukalle, niin olisiko sekin niin kun suryn sisällä. Pidettäisiin oma tilaisuus, että ei henkilöt menisi ollenkaan sinne Helsinkiin, vaan se olisi paikallisesti suryn sisällä että Helsingistä tulisikin henkilö tänne ja kaikki pääsisi kuulemaan sen saman autenttisesti.”</p> <p>”Yksi opintopiiri sitä varten, ihan uutena asiana. Tottakai se tulee välillisesti kaiken ton kautta, mitä me nyt ollaan puhuttu. Jos tulee se oman työn merkityksellisyyden tunne, niin jollain aikavälillä se näkyy myös sillä asiakkaallakin.”</p>	<p><b>Yhteistyön avulla luodaan olosuhteet asiakaskokemuksessa onnistumiselle.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaskokemuksessa pystyttävä parantamaan, jotta pärjätään kilpailussa.</li> <li>- On ymmärrettävä, että asiakaslähtöisyys on muuttanut luonnettaan.</li> <li>- SURY:n sisällä voitaisiin panostaa asiakaskokemukseen omalla koulutuksella.</li> <li>- Asiakaskokemukselle voitaisiin perustaa oma opintopiiri.</li> <li>- Asiakaskokemuksen suhteen yhteistyöllä saavuttaa sama linja alueen pankeissa.</li> <li>- SURY:n sisällä mahdollisuus kysyä henkilöltä asiakasrajapinnassa</li> <li>- Kun yhteistyö lisääntyy pankkien välillä, lisääntyy se myös oman pankin sisällä. Vaikutukset näkyvät positiivisesti asiakkaille saakka.</li> </ul> <p style="text-align: right;">(jatkuu)</p>

<p>Taulukko 1 (jatkuu).</p> <p>"Asiakaskokemuksen näkökulmasta se olisi yhteinen rintama, että pankki kuin pankki, vastattaisiin samalla tavalla asiakkaalle päin."</p>	
<p><b>Yleisesti kehitettävää</b></p> <p>"Mun mielestä yhteistyö on kokonaisuudessaan semmoista että se ei ole ikinä valmista että sitähan voi aina syventää ja kehittää että kaikki se on varmaan hyvää mitä on tällä hetkellä olemassa siinä yhteistyössä mutta siinä on paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia vielä"</p> <p>"Että jokaisella olisi se into että koska se seuraava on, et mul ois sinne paljon asiaa että ajateltaisiin näin päin eikä niin et nyt en ehtis millään tänään mennä sinne"</p> <p>"Isommassa pankissa se on enemmän arkipäivää kun siellä on enemmän niitä yrityksen maksuliiketahtumia ja sopimuksen avauksia."</p> <p>"Mun mielestä se ei ole niin syvällistä se tunteminen jotenkin siellä, että sä voisit niin kun helposti kysyä. Mä en tiedä mikä sen aiheuttaa"</p> <p>"Uhka sille koko SURY:n yhteistyölle mun mielestäni on että, sitä mentäisiin pilkkomaan pankin koon mukaan."</p> <p>"On se vaara, että ei uskalla sanoa jos ei osaa jotain asiaa, koska on oletus, että nämä kaikki muut on niin kauhean kokeneita."</p>	<p><b>Haasteita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyötä pitää kehittää ja pyrkiä syventämään jatkuvasti. Tarvitaan uusia näkökulmia koko toiminnan johtamiseen.</li> <li>- Opintopiirit ja havainnointi mahdollistavat verkostoitumisen ja on helpompaa olla vuorovaikutuksessa.</li> <li>- Kun pystyy vaikuttamaan omaan työhön, vaikuttaa se positiivisesti oman työn merkityksellisyyden kokemukseen.</li> <li>- Miten varmistua siitä, että sisältö on kaikille sopivaa.</li> <li>- Miten luodaan ilmapiiri yhdessä oppimiselle.</li> </ul> <p>(jatkuu)</p>

<p>Taulukko 1 (jatkuu).</p> <p><b>Koulutusta?</b></p> <p>”Itseohjautuvuus ehkä on sellainen, mikä nyt pitäisi opetella vahvasti, koska se on nyt tätä päivää”</p> <p>”Digi-osaaminen. On tärkeätä ymmärtää, että kun me nähdään tässä joka päivä tietty todellisuus. Se on vain pieni murto-osa sitä todellisuutta jotka käy tässä.”</p> <p>”Kyl mä uskon niin kun sanottiin et ne on ne yrityspuolen maksuliikesopimukset sitten erilaiset kassahallintaratkaisut”</p>	<p><b>Keskeistä osaamista nyt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itseohjautuvuus.</li> <li>- Digi-osaaminen.</li> <li>- Yritysten maksuliike.</li> </ul>
---	---